

**SEGUIMIENTO, APOYO Y ACCIONES DE MEJORA DEL SISTEMA DE
GESTIÓN DE CALIDAD IMPLEMENTADO EN EL GRUPO CORPORATIVO
EFICACIA S.A – REGIONAL ORIENTE**

ANDREA LILIANA CRIADO GONZÁLEZ



**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
ESCUELA DE INGENIERIA Y ADMINISTRACIÓN
BUCARAMANGA**

2011

**SEGUIMIENTO, APOYO Y ACCIONES DE MEJORA DEL SISTEMA DE
GESTIÓN DE CALIDAD IMPLEMENTADO EN EL GRUPO CORPORATIVO
EFICACIA S.A – REGIONAL ORIENTE**

**Informe de Práctica Empresarial para Optar al Título de
INGENIERA INDUSTRIAL**

ANDREA LILIANA CRIADO GONZÁLEZ

Profesor guía:

Ing. JOHAN FERNANDO SUAREZ FAJARDO

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
ESCUELA DE INGENIERIA Y ADMINISTRACIÓN
BUCARAMANGA**

2011

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Bucaramanga, 14 de Enero de 2011

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	17
1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	19
1.1 RESEÑA HISTÓRICA	19
1.2 NOMBRE DE LA EMPRESA	20
1.3 ACTIVIDAD ECONÓMICA	20
1.3.1 Extras	20
1.3.2 Eficacia	21
1.4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	21
1.4.1 Misión	21
1.4.2 Visión	22
1.4.3 Valores corporativos	22
1.4.4 Política de gestión integral.	23
1.5 UBICACIÓN	23
1.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	23
1.7 COLABORADORES Y PERSONAL EN MISIÓN DEL GRUPO CORPORATIVO EFICACIA	24
1.8 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA ESPECÍFICA DE TRABAJO	24
1.8.1 Nombre y cargo del Supervisor Técnico	24
2. ANTECEDENTES	25
3. DIÁGNOSTICO DE LA EMPRESA	27
4. JUSTIFICACIÓN	32

5. OBJETIVOS	33
5.1 OBJETIVO GENERAL	33
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	33
6. MARCO CONCEPTUAL	34
6.1 CONCEPTOS BÁSICOS	34
6.2 IMPORTANCIA DE LA CALIDAD	35
6.3 SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	36
6.4 FAMILIA DE LAS NORMAS NTC ISO 9000	37
6.5 PRINCIPIOS DE CALIDAD	38
6.6 EL CICLO P-H-V-A	39
7. RESULTADOS	42
7.1 VIDEOCONFERENCIAS	42
7.2 INDUCCIÓN CORPORATIVA	44
7.3 CLIMA ORGANIZACIONAL	45
7.4 SEGUIMIENTO A PILARES DEL SGC	45
7.5 AUDITORIAS INTERNAS	46
7.6 COMITÉ GERENCIAL	50
7.7 REVISIÓN GERENCIAL	52
7.8 SEGUIMIENTO DE INCIDENTES	53
7.9 PLANES DE INSTALACIÓN	56
8. PLANES DE ACCIÓN	61
9. SEGUIMIENTO A INDICADORES	64
9.1 INDICADORES DE GESTIÓN	64
9.2 INDICADORES DE DESEMPEÑO	65

9.3 INDICADOR DE RESULTADO	65
10. AUDITORIAS DE SERVICIO	70
10.1 GENERALIDADES DE LOS HALLAZGOS DE LAS AUDITORIAS DE SERVICIO	76
10.1.1 Aspectos relevantes	76
10.1.2 Riesgos	76
10.1.3 No conformidades	77
11. OTRAS ACTIVIDADES	78
11.1 LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN BODEGA HARINERA DEL VALLE S.A. EN LAS CIUDADES DE BUCARAMANGA Y DUITAMA	78
11.2 TOMA DE TIEMPOS AL PROCESO DE SELECCIÓN Y VINCULACIÓN DE TALENTOS	80
CONCLUSIONES	87
RECOMENDACIONES	88
BIBLIOGRAFÍA	90
ANEXOS	91

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Descripción del cargo	24
Tabla 2. Matriz DOFA – Grupo Corporativo Eficacia	31
Tabla 3. Indicadores proceso Productividad y Desarrollo Organizacional	66
Tabla 4. Distribución de requisiciones analizadas por regional por cargo por cliente	83
Tabla 5. Actividades por requisición	84
Tabla 6. Actividades a mitigar	86

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Extras	20
Gráfica 2. Eficacia	21
Gráfica 3. Mapa de Procesos GCE	25
Gráfica 4. Ciclo PHVA	40
Gráfica 5. Incidentes reportados por procesos	54
Gráfica 6. Seguimiento actividades CENTRALES ELÉCTRICAS NORTE DE SANTANDER- CENS	57
Gráfico 7. Planes de acción por proceso	61
Gráfico 8. Fuente de los planes de acción	62
Gráfico 9. Tipo de plan de acción	62
Gráfica 10. Distribución de requisiciones analizadas por regional y número de cupos.	81
Gráfica 11. Requisiciones por cargo	82
Gráfica 12. Tiempo Vs Actividad	85

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Causales de incidentes	55

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Organigrama Regional	92
Anexo B. Acta Clima Organizacional	93
Anexo C. Informe Seguimiento Pilares Del SGC	96
Anexo D. Acta Revisión Gerencial II TRIM 2010	97
Anexo E. Acta Revisión Gerencial III TRIM 2010	108
Anexo F. Informe de Auditoria RAYCO	119
Anexo G. Informe de Auditoria Ibáñez Castilla y CIA LTDA.	121

GLOSARIO

ACCIÓN CORRECTIVA: Es el conjunto de actividades emprendidas para eliminar las causas de problemas que se presenten en la operación normal de los procesos y de la organización, que afecten la satisfacción del cliente interno o externo o impidan el logro de las metas propuestas.

ACCIÓN PREVENTIVA: Es el conjunto de actividades emprendidas para eliminar las causas de posibles riesgos que puedan llevar al mal funcionamiento de los procesos de y de la organización, que afecten la satisfacción del cliente interno o externo o impidan el logro de las metas propuestas

AUDITORÍA DE SERVICIO: Herramienta de competitividad, que generan valores agregados a los clientes, se hacen por medio de una entrevista y un check list.

BINAPS: Plataforma de la compañía donde se realiza el manejo y control de los pilares del Sistema de Gestión de Calidad.

CICLO PHVA: Metodología a través de la cual se mantiene la mejora gradual en la operación de un proceso. Las letras hacen referencia a las actividades de planear, hacer, verificar y actuar dentro del proceso.

EFICACIA: Es la capacidad que tienen los procesos y la organización para lograr los resultados o metas previamente establecidas.

EFICIENCIA: Es la capacidad y la sensatez para hacer uso racional de los recursos con los que cuentan los procesos de la organización.

EFFECTIVIDAD: Es el resultado combinado de la eficiencia y la eficacia, y lo que finalmente califica los resultados alcanzados.

EVIDENCIA DE LA AUDITORÍA: Registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información que son pertinentes para los criterios de auditoría y que son verificables.

EFINET: Intranet de la compañía donde se encuentra la base documental de todos los procesos de la organización.

HALLAZGO: Son todos los resultados que se encuentran en la operación y control de los procesos mediante actividades de verificación y control tales como: planes de seguimiento y medición, auditorías internas de calidad, revisión del sistema, equipos de mejoramiento. Pueden ser aspectos relevantes, riesgos o no conformidades.

INDICADOR: Expresión cuantitativa del comportamiento de las variables o de los atributos de un proceso de una organización.

INDICADOR DE GESTIÓN: Forma de medir el resultado de un proceso en relación con el objetivo propuesto. Los indicadores de gestión deben tener frontera de tiempo, responsable, meta, fórmula y frecuencia de medición. En una organización deben establecerse los mínimos necesarios y que realmente midan la vitalidad del proceso.

INCIDENTE: Aquella falla encontrada dentro del funcionamiento del sistema, la cual es detectada por el personal interno de la organización y debe ser reportada con el objetivo de tomar acciones de mejora.

LÍNEA DE SERVICIO: Conjunto de servicios enmarcados dentro la operación conjunta de varios procesos y que tienen afinidad en sus características finales.

MANUAL DE CALIDAD: Documento que describe la organización, su filosofía Operativa (Misión, Visión, Políticas Corporativas y Objetivos) y la forma como opera el Sistema de Gestión de Calidad.

MANUAL DE PROCESO: Conjunto de documentos que soportan la forma de operar y de controlar cada uno de los procesos de la organización. Está conformado por la ficha técnica, los procedimientos, los instructivos y los formatos aplicables a los mismos.

MANUAL DE SERVICIO: Documento a través del cual se planifica la forma de prestar el servicio a un determinado cliente, sirviendo de guía para realizar y verificar las labores convenidas contractualmente con el mismo.

MAPA DE PROCESOS: Representación gráfica de los procesos identificados en la organización.

MATRIZ DOFA: Técnica que permite a una institución, empresa o persona evaluar la situación frente a un entorno de mercado, competencia o el desarrollo de un proyecto y planear así una mejor estrategia de trabajo.

META: Es uno de los componentes de los objetivos por medio del cual se precisa y cuantifica el resultado a alcanzar.

OBJETIVO: Algo que se pretende o ambiciona en relación con el funcionamiento de la organización y/o de los procesos, o con el resultado esperado de los proyectos.

ORACLE: Plataforma de trabajo de la organización donde se realizan los seguimientos a los planes de instalación.

PERSONAL EN MISIÓN: Personal que desempeña su labor fuera de la organización, en una de la empresa cliente bajo la línea de suministro de personal.

PILARES DEL SISTEMA DE GESTIÓN: Conformados por 6 ítems, por lo cual se garantiza el buen funcionamiento del SGC, donde se realiza seguimiento a SQR's, incidentes, planes de acción, indicadores, diligenciamiento oportuno de los mismos y auditorías internas.

PLAN DE AUDITORIA: Descripción de las actividades y de los detalles acordados de una auditoría

PROCESO: Secuencia de actividades y de recursos asociados que convierten entradas lógicas en productos y servicios de valor agregado.

PRODUCTIVIDAD: Relación entre los resultados alcanzados por parte de los procesos y de la organización y los recursos consumidos para lograrlo. También se relaciona con las cantidades producidas por cada proceso y su comparación con estándares determinados de tiempo y recursos usados.

PROGRAMA DE AUDITORIA: Conjunto de una o más auditorías planificadas para un periodo de tiempo determinado y dirigidas hacia un propósito específico. Un programa de auditoría incluye todas las actividades necesarias para planificar, organizar y llevar a cabo las auditorías.

SQR: Control de sugerencias, quejas y reclamos las cuales son no conformidades detectadas por el cliente o colaborador.

VALOR AGREGADO: Valor adicional que adquieren los bienes y servicios al ser transformados durante el proceso productivo.

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: SEGUIMIENTO, APOYO Y ACCIONES DE MEJORA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD IMPLEMENTADO EN EL GRUPO CORPORATIVO EFICACIA S.A – REGIONAL ORIENTE.

AUTOR: ANDREA LILIANA CRIADO GONZÁLEZ

FACULTAD: INGENIERÍA INDUSTRIAL

DIRECTOR: JOHAN FERNANDO SUAREZ FAJARDO

RESUMEN

El presente proyecto, consiste en el mantenimiento, apoyo y mejora del desempeño del Sistema de Gestión de calidad regida bajo la NTC – ISO 9000:2005, ISO 9001:2008 e ISO 19011:2002 a través del cargo como responsable de productividad y desarrollo organizacional, cumpliendo con las actividades descritas en la ficha técnica y en el detalle de actividades del proceso.

Con el fin de dar cumplimiento a los objetivos trazados, se desarrollaron actividades relacionadas al acompañamiento y seguimiento de los planes de acción para mitigar inconformidades detectadas. De igual forma, se apoyaron, planearon y gestionaron las auditorías tanto internas como de servicio, levantando acciones que impactaron positivamente en el mejoramiento de la organización. Otras actividades relevantes dentro proceso, fue el seguimiento a incidentes, indicadores, planes de instalación, informes de pilares, participación en comités mensuales y revisiones gerenciales trimestrales. Los resultados fueron satisfactorios, dando cumplimiento con el desempeño del proceso y con el programa de auditorías, pero se recomienda a la compañía, involucrar aún más el proceso de productividad y desarrollo organizacional en la operación, de tal manera que, el proceso sea el soporte de todos los procesos y permita establecer e implementar oportunidades de mejora en cuanto al desempeño de los mismos y del sistema.

PALABRAS CLAVES: CALIDAD, PLAN DE ACCIÓN, AUDITORIAS, PRODUCTIVIDAD, DESARROLLO ORGANIZACIONAL

GENERAL SUMMARY OF WORK OF DEGREE

TITLE: SEGUIMIENTO, APOYO Y ACCIONES DE MEJORA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD IMPLEMENTADO EN EL GRUPO CORPORATIVO EFICACIA S.A – REGIONAL ORIENTE.

AUTHOR: ANDREA LILIANA CRIADO GONZÁLEZ

FACULTY: INDUSTRIAL ENGINEERING

DIRECTOR: JOHAN FERNANDO SUAREZ FAJARDO

ABSTRACT

This project consists of maintenance, support and performance improvement of quality management system governed under the NTC – ISO 9000:2005, 9001:2008 and ISO 19011:2002 by the office responsible for productivity and organizational development, provided the activities described in the technical and detailed process activities.

In order to fulfill the stated objectives, developed activities related to support and monitor action plans to mitigate disagreements detected. Similarly, it supported planned and managed both internal audits of service, raising actions that impacted positively on the improvement of the organization. Other relevant activities within the process, was the follow up to incidents, indicators, installation plans, reports from pillars, participation in committees monthly and quarterly management reviews.

There results were satisfactory, in compliance with the performance of the process and the audit program, but recommended to the company, involving the process even more productivity and organizational development in the operation so that the process support of all processes and to establish and implement opportunities for improvement in the performance of such services and the system.

KEY WORDS: QUALITY, ACTION PLAN, AUDITS, PRODUCTIVITY, ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

INTRODUCCIÓN

Dada la actual crisis económica que afecta a nuestro país, es indispensable que las empresas sean aún más competitivas no sólo en términos de precios, sino en la calidad de productos y/o servicios que ofertan. Para lograr este propósito, se requiere que las compañías implementen un Sistema de Gestión de Calidad acorde con las normas internacionales como las de la familia de la ISO 9000, con la posibilidad de ser certificadas formalmente con reconocimiento tanto nacional como internacional, generando de este modo, un valor agregado importante de reconocimiento que facilitará la obtención de un mayor mercado en todos sus segmentos.

Una vez implementado, es necesario realizar seguimiento constante para identificar aquellos aspectos que impactan positiva o negativamente el sistema, permitiendo así, la toma de decisiones más acertadas a cerca del comportamiento de sus procesos para la evaluación de su gestión. Para ello, es importante contar con un sistema adecuado de indicadores, el cual, permita medir la gestión, el desempeño y los resultados de los procesos, evaluando continuamente los aportes y las brechas que no permiten lograr una tendencia positiva en los resultados.

Tanto el uso adecuado de esta metodología de medición como la oportuna y eficaz solución a las falencias detectadas, permitirán una base de generación de ventajas competitivas sostenibles que generarán en los clientes lealtad y permanencia dentro de la organización. El Sistema de Gestión de Calidad va de la mano con el ciclo de mejoramiento continuo, implantando una cultura participativa entre todos los miembros de la organización bajo el liderazgo y compromiso indeclinable por parte de la alta dirección.

La idea central de ésta práctica empresarial, tenía como objetivo primordial, manejar un proceso de apoyo, el cual es fundamental y base para el buen funcionamiento del SGC dentro de la compañía sirviendo como facilitador en el seguimiento de los procesos que lo componen.

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1.1 RESEÑA HISTÓRICA¹

En 1984 en Colombia, se funda **Extras Cali Ltda.**, con un grupo de personas entusiastas decididas a alcanzar las metas y resultados en un marco de desarrollo económico soportado por una creciente industria regional, con el objetivo de suplir las necesidades de suministro de personal inicialmente con procesos manuales los cuales poco a poco se fueron adaptando a tecnología de vanguardia, creando regionales en Pereira, Medellín y Barranquilla.

En el año 1991 se constituye la segunda empresa del **Grupo Eficacia S.A.**, orientada a la prestación de servicios integrales, con contenido de talento humano, tecnología de vanguardia y cubrimiento nacional. **Extras y Eficacia**, fueron las primeras compañías en Colombia y América Latina en certificarse en este tipo de industria, obteniendo en el año de 1999 la certificación de calidad de ICONTEC ISO 9000 y 9002, posteriormente recibe la actualización de ISO 9000:2000.

En 1992 se integran Bogotá y Bucaramanga; luego en el 2001, se da comienzo a la regional Cali y se crea la administración central nacional. En el año 2003, la compañía inicia la apertura hacia nuevos mercados internacionales, abriendo ciudades en Quito y Guayaquil en Ecuador. En el 2005 y 2006 Eficacia S.A., recibió el reconocimiento del programa jóvenes en acción de la Presidencia de la República. Se realizó la extensión de los servicios de Villavicencio, Tunja y Cúcuta, así como también, la renovación de la Certificación ISO 9001:2000.

El crecimiento, la consolidación y surgimiento de la compañía, se ha dado gracias al compromiso de su gente y a los importantes desarrollos tecnológicos. El Grupo

¹ Reseña histórica, Grupo Corporativo Eficacia S.A., Recuperado el 11 de Mayo de 2010. Disponible en Internet: <http://www.creatis-tech.com/eficacia/newweb/historia.html>

Corporativo Eficacia ha tenido como objetivo principal en todos estos años el estar cerca de sus clientes, conociendo sus necesidades y brindándoles apoyo para su crecimiento.

1.2 NOMBRE DE LA EMPRESA

Grupo Corporativo Eficacia S.A.

1.3 ACTIVIDAD ECONÓMICA

1.3.1 Extras. Compañía especializada en talento humano calificado para atender necesidades temporales con personal en misión cuyo portafolio de servicio brinda:

- Suministro de personal (Reclutamiento, preselección, selección, aplicación de pruebas, entrevistas, contratación)
- Selección
- Evaluación (Aplicación de pruebas)
- Visita domiciliaria

Gráfica 1. Extras



1.3.2 Eficacia. Compañía especializada en la entrega de soluciones efectivas que agregan valor a nuestros clientes, con talento humano calificado en **Servicios Integrales y Outsourcing**, cuyo portafolio de servicio incluye:

- Servicios de promoción y ventas
- Merchandising
- Servicios de Aseo
- Servicios de producción
- Servicios de administración
- Información punto de venta (IPV)

Gráfica 2. Eficacia



1.4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

1.4.1 Misión. Somos una compañía socialmente responsable de prestación de servicios, con soluciones especializadas y flexibles de Outsourcing para contribuir

a la competitividad de nuestros clientes, movilizados por los factores claves de éxito: Direccionamiento estratégico, crecimiento sostenible, rentabilidad y liquidez, clientes fieles y talento humano feliz.

1.4.2 Visión. En el 2014 el GCE será reconocido por sus clientes como un aliado estratégico exitoso en negocios globales de BPO

1.4.3 Valores corporativos:

- **Honestidad:** Actuamos con integridad y transparencia dentro del marco legal y somos coherentes entre lo que pensamos, sentimos, decimos y hacemos.
- **Actitud de servicio:** Orientamos nuestros esfuerzos a entender y atender las necesidades de nuestros clientes y colaboradores, porque son nuestra razón de ser.
- **Compromiso:** Trabajamos con responsabilidad, sentido de pertenencia y damos lo mejor de nosotros para asegurar el logro de objetivos con alto estándar.
- **Aprendizaje continuo:** Desarrollamos nuestras competencias y aprendemos con humildad y optimismo de nuestros aciertos y desaciertos
- **Innovación:** Sentimos pasión por la innovación, la creatividad y el cambio continuo
- **Trabajo en equipo:** Somos solidarios y aunamos esfuerzos para el logro de objetivos comunes
- **Respeto:** Damos un trato digno y amable a los demás y valoramos las diferencias
- **Actitud positiva:** Mantenemos entusiasmo y alegría porque amamos lo que hacemos

1.4.4 Política de gestión integral. Estamos comprometidos con el mejoramiento continuo en la prestación de servicios de Outsourcing integral y suministro de personal, mediante la satisfacción de las necesidades, expectativas y comunicación oportuna con nuestro grupo de interés enmarcado en nuestro código ético.

Damos cumplimiento a la legislación colombiana vigente y a otros requisitos asignando los recursos para contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida. Proveemos la prevención, reducción y control de riesgos de seguridad y salud ocupacional, y el desarrollo de nuestro objeto social con conciencia ambiental.

1.5 UBICACIÓN

Calle 34 No. 27 – 75. La Aurora.

PBX: (7) 6349000

Bucaramanga, Santander

1.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Extras S.A. y Eficacia S.A. se fundamentan en la filosofía de ser una organización orientada al cliente con el propósito permanente de descubrir y satisfacer sus necesidades y expectativas, con una política de mejoramiento continuo con tecnología de vanguardia en todos los servicios que se prestan.

- Estructura Organizacional Regional Oriente (Ver anexo A)

1.7 COLABORADORES Y PERSONAL EN MISIÓN DEL GRUPO CORPORATIVO EFICACIA

- 31.000 Colaboradores en Misión y/o Servicios.
- 647 Colaboradores Administrativos.

1.8 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA ESPECÍFICA DE TRABAJO

Tabla 1. Descripción del cargo

CARGO	ESTUDIANTE EN PRÁCTICA EMPRESARIAL – RESPONSABLE CALIDAD Y PROCESOS EN LA REGIONAL ORIENTE
CARGO AL QUE REPORTA	GERENCIA REGIONAL
CARGOS QUE LE REPORTAN	RESPONSABLES DE PROCESOS
DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE	PRODUCTIVIDAD Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Fuente: Elaboración propia

El trabajo a desempeñar se fundamenta principalmente en el mantenimiento, apoyo y mejora del Sistema de Gestión de Calidad de la compañía, impulsando la cultura de mejora continua, el cumplimiento de los acuerdos de servicio por medio de las auditorías de servicio, reporte de incidentes a través del personal interno para mitigar los re procesos y liderar el proceso de auditorías internas lo cual es uno de los compromisos de la alta gerencia para el aseguramiento del rendimiento en los procesos y el mejoramiento continuo.

1.8.1 Nombre y cargo del Supervisor Técnico:

MARTHA LUCIA ACUÑA GUTIERREZ

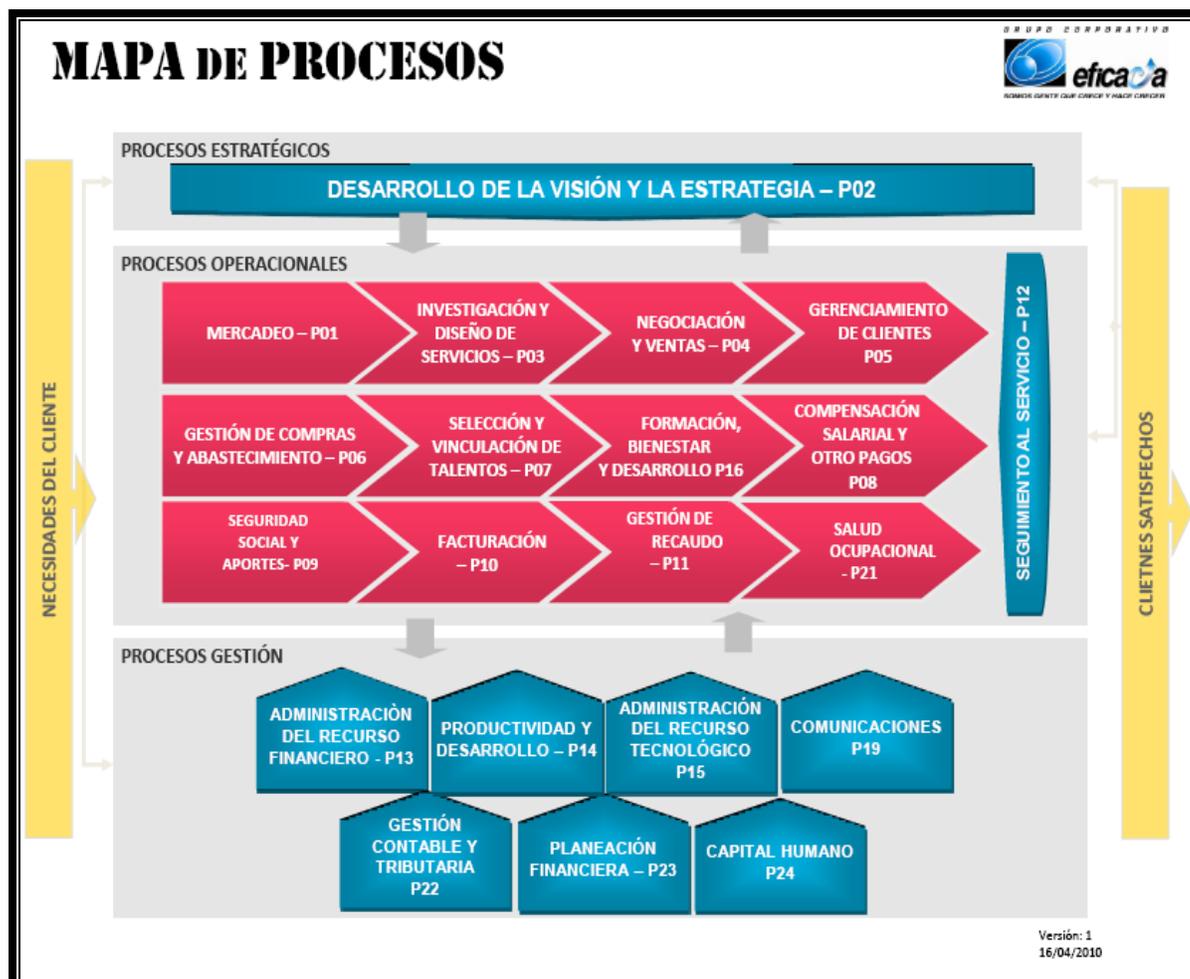
Gerente Regional Oriente

Grupo Corporativo Eficacia

2. ANTECEDENTES

El Grupo Corporativo Eficacia como visión futurista, decidió implementar una serie de sistemas que conforman una gran plataforma tecnológica, que soporta y organiza de manera eficiente, toda la información a nivel nacional y regional de los procesos que hacen parte de la empresa, organizados de la siguiente manera según el mapa de procesos de la compañía.

Gráfica 3. Mapa de Procesos GCE



Fuente: EFINET – Grupo Corporativo Eficacia

Dentro de los antecedentes más relevantes, son aquellos documentos que hacen parte del Sistema de Gestión de Calidad que se encuentran a disposición de todo el personal interno de la compañía en el servidor EFINET tales como:

- Fichas técnicas de cada proceso
- Detalle de actividades
- Instructivos
- Formatos
- Manual de Calidad
- Control de documentos
- Control de registros
- Mapa de procesos

A su vez, se toma como referencia, el proyecto realizado dentro de la regional oriente desde la última actualización del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008. Dicho proyecto culminó en el año 2009 el cual consistía en la administración del Sistema de Gestión de Calidad del Grupo Corporativo Eficacia² cuyo propósito fue mantener, actualizar y mejorar el desempeño del sistema con el objetivo de aumentar la capacidad para satisfacer las necesidades del cliente.

² FONSECA, ALVARO. Administración del Sistema de Gestión de Calidad del Grupo Corporativo Eficacia. Universidad Pontificia Bolivariana. 2009

3. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

Como primer paso a fin de conocer el estado actual de los procesos e identificar los puntos críticos y las oportunidades de mejora, se realizó un diagnóstico inicial de acuerdo con los elementos de la NTC ISO 9001:2008 Sistema de Gestión de Calidad – Requisitos.

El sistema de Gestión de Calidad de **Extras S.A.** y **Eficacia S.A.**, está estructurado de acuerdo al enfoque por procesos de la Norma ISO 9001:2008 y está documentado a través del Mapa de procesos, Fichas Técnicas de los Procesos y Detalles de Actividades (Caracterización de Procesos) e Instructivos (Procedimientos Documentados); estos documentos detallan en términos generales las actividades que se desarrollan en cada uno de los procesos y presentan los niveles de autoridad y responsabilidad de las personas involucradas en el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes, lo que constituye la prestación de un servicio de calidad.

A su vez, se encuentra constituido por un objetivo que asegura la calidad de los servicios que se ofrecen a los clientes, por medio del mejoramiento continuo de la organización, a través del cumplimiento de la política de calidad, los objetivos de calidad, los requisitos de la norma ISO 9001:2008, los requisitos de los clientes y los requisitos de tipo legal; su alcance abarca todos los procesos definidos en su mapa de procesos y responde a un modelo de operación que permite la prestación de las líneas de servicios definidas a la organización.

Extras S.A: Suministro, selección, evaluación de personal y visita domiciliaria (todas las sedes).

Eficacia S.A: Diseño y prestación del servicio de merchandising, promoción y ventas y operación logística (Todas las sedes). Prestación de los servicios de aseo y de gestión de procesos administrativos y complementarios a la producción de bienes (Sedes Cali, Medellín, Bogotá y Bucaramanga).

Dentro de la identificación de hallazgos del Sistema de Gestión de Calidad de la empresa se encontró:

- En el mapa de procesos de la empresa se pueden identificar los procesos del SGC y la secuencia e interacción entre ellos.
- Se realiza el seguimiento, la medición y análisis de los procesos por medio de indicadores y planes de acción.
- Se implementan acciones para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de los procesos.
- El Manual de Calidad de la compañía incluye el alcance del SGC y la debida justificación de las exclusiones así como también los procedimientos documentados establecidos para el SGC y la caracterización de los mismos.
- La política de calidad es adecuada al propósito de la organización, coherente con los objetivos de la calidad y con la mejora continua que exige el sistema
- Están definidos claramente los objetivos de la calidad, evidenciando oportunidades de mejora mediante los indicadores establecidos que facilitan el seguimiento, control y verificación de los mismos.
- Existen procedimientos documentados que describen la forma como la empresa desempeña sus actividades (instructivos).

- Cuenta con los registros requeridos por la norma que aseguran la eficacia del sistema.
- La alta dirección de la empresa se encuentra comprometida con el SGC, lo cual se evidencia el apoyo continuo al sistema por medio de las revisiones, el establecimiento de la política y objetivos de calidad, la disponibilidad de recursos y la comunicación en la organización.
- La alta dirección se asegura de identificar, definir y comprender las necesidades y requisitos del cliente y su grado de cumplimiento por medio de los manuales de servicio.
- Se han determinado claramente los canales de comunicación y se utilizan adecuadamente, aunque es necesario reforzar dichos canales con capacitaciones a los involucrados para mejorar la divulgación de la información.
- La alta dirección revisa el SGC de la organización a intervalos planificados para asegurarse de la conveniencia, adecuación y eficacia continua. Se evalúan las oportunidades de mejora y los cambios en el sistema. Los resultados de la revisión por la dirección incluyen todas las decisiones y acciones que se encuentran relacionadas con la mejora del SGC y sus procesos, del servicio en relación con los requisitos del cliente y las necesidades de recursos.
- Los canales de comunicación con el cliente son adecuados y no presentan ninguna falencia. Por medio de este se da a conocer información sobre el servicio, consultas, modificaciones, retroalimentaciones incluyendo sus quejas. Estas se presentan a través de las encuestas de seguimiento al servicio y los reportes de solicitudes, quejas y reclamos que se evidencian en el sistema

llamado Binaps que a su vez, es un medio para realizar seguimiento a los indicadores e implementar planes de acción para la mejora continua.

- La compañía lleva a cabo a intervalos planificados desde comienzo de año, las auditorías internas para determinar si el Sistema de Gestión de la Calidad es conforme con las disposiciones planificadas, con los requisitos de la NTC ISO 9001:2008, con los requisitos del SGC establecido por la organización y la implementación y mantenimiento de manera eficaz el sistema. Se definen los procedimientos documentados, las responsabilidades y requisitos para la planificación y la realización de auditorías, para informar los resultados y mantener los registros. En este numeral es importante informar a los auditados de la importancia del aseguramiento de la toma de acciones sin demora injustificada para prevenir los riesgos detectados.

Los siguientes requisitos de la norma ISO 9001:2008 no son aplicables dentro del Sistema de Gestión de la organización por las razones que se explican a continuación³:

- Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio. No aplica porque en Extras S.A. y Eficacia S.A. los resultados de cada uno de los procesos se verifican mediante actividades de seguimiento, medición y control permanente de las operaciones y de los resultados de los procesos.
- Control de los equipos de seguimiento y medición. No aplica en ninguna de las líneas de servicio de Extras S.A. y Eficacia S.A. debido a que al realizar las actividades de seguimiento y medición no se requiere de ningún equipo.

³ Manual de calidad del Grupo Corporativo Eficacia Recuperado el 25 de Mayo de 2010

Con lo anterior, se evidencia el establecimiento del Sistema de Gestión de Calidad implementado en la compañía con el objetivo de mejorar día a día, para esto, es necesario proporcionar un seguimiento constante para implementar planes de acción que contribuyan al objetivo del Sistema.

A través de la siguiente Matriz DOFA, se puede describir claramente cada una de las fases que la componen: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas que se genera como resultado del Sistema de Gestión de Calidad implementado y que a su vez se deben tener en cuenta dentro del Plan de Trabajo con el fin de contribuir a la mejora continua de la compañía

Tabla 2. Matriz DOFA – Grupo Corporativo Eficacia

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de cultura en el reporte de Incidentes por parte del personal interno de la compañía. • Planes de Acción que no se establecen de acuerdo con el ciclo PHVA que resulten eficaces para erradicar los problemas identificados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los sistemas de Información capaces de llevar la trazabilidad de la información. • Indicadores que permiten una mejor medición del proceso como Calidad de los Planes de Acción y Tendencia de Mejoramiento
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • El personal que desempeña labores dentro de la organización, es competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia • Posicionamiento en el mercado de suministro de personal por estar certificado en Calidad por el ICONTEC, proporcionando una excelente imagen a los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fenómeno de la crisis económica mundial la cual afecta directamente a las empresas y por ende la nuestra. • Guerra de precios de las empresas que ofrecen los mismos servicios que presta Eficacia.

Fuente: Elaboración Propia

4. JUSTIFICACIÓN

Como parte de la visión del Sistema de Gestión de Calidad implementado en el Grupo Corporativo Eficacia, este proyecto pretende responder a la necesidad de la compañía de orientar su crecimiento hacia la mejora de sus procesos, mediante un enfoque práctico de sus recursos humanos, físicos y económicos, logrando de esta manera, la plena satisfacción de sus clientes, mediante la prestación de servicios que logren suplir las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

La compañía ha trabajado en desarrollar un Sistema de Gestión Integral el cual fue certificado en Calidad por el ICONTEC en 1999, sostenida desde hace 10 años y actualizada en el año 2009 a la versión ISO 9001:2008 para todo el portafolio de servicios y en todas las regionales a nivel nacional agregando valor en sus servicios. Es por ello que, la organización requiere una persona en el cargo de Productividad y Desarrollo Organizacional para realizar seguimiento y apoyo al SGC a partir de los indicadores de Gestión, planes de acción ya sean estos de tipo correctivo, preventivo o de mejora, seguimiento continuo al cumplimiento de los acuerdos de servicio pactados con el cliente a través de la realización satisfactoria de las Auditorías de Servicio.

La práctica se centra en la realización de una gestión satisfactoria que cumpla con los objetivos tanto del Sistema como de la compañía, generando oportunidades de mejora y valor agregado tanto institucional como personal.

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar seguimiento y apoyo al Sistema de Gestión de Calidad de la compañía, con el fin de impactar positivamente al mejoramiento continuo del Sistema.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Liderar el proceso de productividad y desarrollo organizacional en la regional oriente.
- Realizar seguimiento a los planes de acción como medio de mejoramiento continuo a través de los resultados de indicadores, auditorías de servicio y/o auditorías internas
- Realizar seguimiento mensual a los indicadores de gestión del proceso a cargo, con el fin de conocer los resultados obtenidos.
- Evaluar mediante las auditorías de servicio, el cumplimiento de la promesa de servicio con el cliente.

6. MARCO CONCEPTUAL

6.1 CONCEPTOS BÁSICOS

6.1.1 Concepto de calidad. A lo largo del tiempo, se ha dado por parte de importantes gurús y pioneros en el tema de calidad infinidad de definiciones, que ha ido cambiando sustancialmente a la medida que ha evolucionado el tema. Si se busca definir calidad, actualmente se encontrarán definiciones como:

1. “Grado en que un conjunto de características cumplen con los requisitos”⁴
2. “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie”⁵
3. “Rendimiento del producto que da como resultado la satisfacción del cliente, Joseph Juran”⁶
4. “Satisfacción de las expectativas del cliente, Armand Feigenbanm”⁷
5. “Calidad es una medida de que tan bien un producto o servicio satisface los requerimientos especificados por el usuario o el cliente. En otras palabras, calidad es un concepto holístico, una forma de pensar que invade toda la organización, que invade toda nuestra vida y nos afecta a todos”⁸

⁴ ICONTEC, ISO 9000:2005 Sistema de Gestión de la Calidad – Fundamentos y Vocabularios. Bogotá DC, 2007, p. 24

⁵ Real Academia de la Lengua Española, Diccionario

⁶ Concepto extraído del material de Control de Calidad I, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. UIS. 2007

⁷ Armand Feigenbanm, Control de la Calidad Total. 1956, p.36

⁸ Hoyos, William. MBA, Un libro de calidad. La Ingeniería Industrial aplicada a la calidad en las empresas. Bucaramanga; 2006, p. 36

Tomando lo anterior se puede concluir que para una empresa, la calidad debe tener el mismo nivel de importancia a la rentabilidad, debido a que la organización que hoy día no se encuentre comprometida con el mejoramiento continuo del nivel de satisfacción de sus clientes, tiene un boleto seguro al país del fracaso.

6.2 IMPORTANCIA DE LA CALIDAD

La calidad se ha convertido en una necesidad indispensable de cualquier cadena de suministro. Se sabe que el origen de cualquier cadena de suministro es “una necesidad” y también se conoce que el hombre es un ser “inconforme” por naturaleza, por lo tanto las necesidades del hombre nunca serán constantes y es por eso que las cadenas de suministro nunca se extinguirán; nacerán aceleradamente y con un propósito general “apoderarse de mayor porción del mercado”, pero ¿Cómo lograr esto?, el análisis es simple, pero detrás de él hay infinidad de variables que hacen imposible generar una sola respuesta a toda la gama de necesidades diferentes. El análisis simple consiste en comprender que el cliente es el corazón de cualquier cadena de suministro y es por él que se generan todo tipo de actividades que mueven un sistema con un fin en común “satisfacerlo a él y fidelizarlo a nuestra organización”. Entonces, ¿Cómo hacer para satisfacer al cliente y más aún, para fidelizarlo y lograr que siempre prefiera nuestro producto o servicio?, se ha demostrado que el cliente busca valor en sus productos o servicios de consumo, y este valor se refiere a encontrar este producto o servicio con las características que él necesita o con mejores a las que el imaginaba, esto incluye: diseño, utilidad, duración, servicio, atención a quejas y reclamos y sugerencias, promociones y precios por debajo del que él imagino; que sería justo y otros aspectos que buscan generalmente hacer feliz a quien será “la fuente continua y acelerada de financiación de la cadena de suministro”.

Es fenómeno ha generado una guerra de competitividad entre las organizaciones en todos los mercados del mundo y es una guerra a muerte cuyo objetivo primordial es sobrevivir en el mercado del consumo. Es por esto que la calidad ha evolucionado junto al pensamiento empresarial y dejó de ser una herramienta de control, para convertirse en una filosofía indispensable de toda organización.

6.3 SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD⁹

El desarrollo de los sistemas de gestión de la calidad tiene su origen en las teorías de la calidad total, las cuales fueron desarrolladas a partir de la post-guerra por Deming y Juran. A partir de la aplicación de estas teorías, particularmente sobre los catorce principios de la administración de la calidad propuestos por Deming, y aportes de distintas fuentes se empezaron a estructurar los principios de la calidad, base sobre las cuales se fundamentan los SGC. Estos principios se pueden catalogar como los deseos, objetivos, requerimientos y retos más comunes los que se enfrentan las organizaciones de todo el mundo.

El problema que se ha presentado para las empresas, es que estas no encuentran una forma coherente y sistemática que las lleve a solucionar sus requerimientos respecto a estos principios. La ISO (International Standardization Organization), con el propósito de apoyar el desarrollo empresarial, ha tomado los principios de la calidad generados y actualizado documentos que llevan a las organizaciones a que pueda desarrollar sus actividades, con el propósito fundamental de satisfacer las necesidades de sus clientes, los requisitos legales aplicables y los de la organización.

⁹ <http://www.mitecnologico.com/Main/OrigenesYFilosofiaCalidadTotal>

6.4 FAMILIA DE LAS NORMAS NTC ISO 9000

Los términos ISO 9000 e ISO 9001, ocasionalmente son utilizadas indistintamente como si se trataran de la misma norma, pero existe una gran diferencia entre las dos. La norma ISO 9000:2005 trata de terminología y vocabulario utilizado para unificar conceptos utilizados en el ambiente de los SGC. La norma ISO 9001:2008 trata de los requisitos que debe cumplir un sistema para que se considere acorde a la norma, razón por la cual los sistemas son certificados bajo la NTC ISO 9001 y no la 9000.

La familia de normas ISO 9000 se compone por:

NTC ISO 9000:2005: Fundamentos y vocabulario. Establece y describe los fundamentos y vocabulario utilizados en la familia de normas ISO 9000.

NTC ISO 9001:2008: Establece los requisitos que deben cumplir los SGC y es la única norma certificable dentro de esta familia de normas.

NTC ISO 9004:2000: Directrices para la mejora continua del desempeño. Abarca tanto la eficiencia como la eficacia del SGC va más allá de los objetivos de la norma ISO 9001 en busca de la mejora continua.

NTC ISO 19011:2002: Son las directrices para la auditoria de los Sistemas de Gestión de la Calidad y/o ambiental, proporciona orientación para verificar si el SGC cumple con los objetivos de calidad trazados por medio de auditorías y define la competencia de los auditores internos.

6.5 PRINCIPIOS DE CALIDAD¹⁰

Los principios de la calidad son el pilar de un Sistema de Gestión de la Calidad. Una empresa que implemente estos principios está cumpliendo con cualquier norma certificable.

Estos principios pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño.

Principio 1. Organización enfocada al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los mismos, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

Principio 2. Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la dirección de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

Principio 3. Participación del personal: El personal a todos los niveles, son la esencia de una organización y su total implicación posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

Principio 4. Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso

¹⁰ Curso: ISO 9001:2008. Módulo 1: “Fundamentación de un Sistema de Gestión de la Calidad”. Documento de estudio: Principios de la Calidad. SENA. Versión 02. 2010

Principio 5. Enfoque de sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

Principio 6. Mejora continua: La mejora continua en el desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

Principio 7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información

Principio 8. Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

6.6 EL CICLO P-H-V-A¹¹

El ciclo “planificar-hacer-verificar-actuar” fue desarrollado inicialmente en la década de 1920 por Walter Shewahrt y fue popularizado luego por W. Edwards Deming. Por esta razón es frecuentemente conocido como el “Ciclo de Deming”

Dentro del contexto de un SGC, el PHVA es un ciclo dinámico que puede desarrollarse dentro de cada proceso de la organización y en el sistema de procesos como un todo. Está íntimamente asociado con la planificación, implementación, control y mejora continua, tanto en la realización del producto como en otros procesos del SGC.

¹¹ Disponible en Internet. Recuperado el 25 de Mayo de 2010: http://www.iram.org.ar/Documentos/Certificacion/Sistemas/ISO9000_2000

Gráfica 4. Ciclo PHVA



Fuente: Scielo Revistas¹²

- **Planificar:** Establecer los objetivos y procesos necesarios para alcanzar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización
- **Hacer:** Ejecutar y documentar procesos
- **Verificar:** Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, objetivos y requisitos para el producto, e informar sobre los resultados y de esta manera tomar las acciones pertinentes.
- **Actuar:** Tomar decisiones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

El mantenimiento y la mejora continua de la capacidad del proceso pueden lograrse aplicando el concepto de PHVA en todos los niveles de la organización.

¹² Disponible en Internet. Recuperado el 25 de Mayo de 2010. <http://scielo.sld.cu/img/revistas/aci/v14n5/f0111506.jpg>

Esto aplica por igual a los procesos estratégicos de alto nivel, tales como la planificación de los SGC o la revisión por la dirección, y a las actividades operacionales simples llevadas a cabo como parte de los procesos de realización del producto.

7. RESULTADOS

Las siguientes actividades se ejecutaron durante la práctica empresarial:

7.1 VIDEOCONFERENCIAS

En lo corrido de la práctica empresarial se asistió a 8 videoconferencias de 2 horas cada una.

El 04 de Junio se reunieron los Líderes y Responsables del proceso de Productividad y Desarrollo Organizacional de cada una de las Regionales donde se encuentra ubicada la compañía contando con la participación de las regionales Centro, Norte, Antioquia, Oriente y la sede principal Occidente.

Dicha videoconferencia partió de la importancia del seguimiento y cultura organizacional respecto al tema de incidentes con el fin de implementar estrategias para dar respuesta eficaz a los mismos. De igual forma, se dio a conocer el nuevo sistema que se quiere implementar en la compañía en los procesos de Selección y Vinculación de Talentos así como también el proceso de Gestión de Compras, con el propósito de dar respuesta oportuna a las solicitudes que se manejan por los diferentes canales de comunicación de la compañía.

Así mismo, se realizó una propuesta para dar seguimiento a los pilares del Sistema de Gestión por medio de una E-card enviada mensualmente a cada responsable de procesos, para que conozcan el status en cuanto a Incidentes y SQR reportados, análisis de proceso, cumplimiento en el diligenciamiento de indicadores, planes de acción en desarrollo y/o no comenzados y auditorías internas.

El 18 de Junio se convocó a nivel Nacional a todos los responsables de los procesos que hacen parte de la organización, el cual consistía en dar a conocer el status tanto de las auditorias de servicio como las de procesos, partiendo de aquellas causales que generan la recurrencia de las no conformidades en cada una de las Auditorias de Servicio ejecutadas, tales como el incumplimiento de los planes de trabajo por parte de los Ejecutivos de Cuenta que se debe al desconocimiento del mismo o que los documentos que forman parte de cada proceso no se encuentran actualizados.

A su vez, se analizó por regional, los compromisos que se encontraban pendientes tales como: entrega de planes de acción o visitas al cliente que tenían fechas de vencimiento con más de 30 días, lo cual estaba ocasionando incumplimiento en el indicador de oportunidad ciclo de auditoría. De igual forma, se retroalimentaron las auditorias de procesos que se ejecutaron en el mes y la formulación incorrecta en la creación de planes de acción donde no se desarrollan las causas de acuerdo al ciclo PHVA.

El 19 de Julio, se retroalimentó acerca de la revisión gerencial divulgaría los resultados del II Trimestre del año 2010 de cada regional. Se validaron las fechas de ejecución en cada regional y la asociación de la NTC – ISO 9000:2005 y NTC – ISO 9001:2008 respecto al numeral 5.6 Revisión por la Dirección.

El 11 de Agosto, se realizó la presentación del servicio de movilización de carga que actualmente se ofrece en la ciudad de Bogotá y que se extenderá en cada una de las regionales donde operan los distritos del cliente HARINERA DEL VALLE S.A., dando a conocer a nivel nacional las líneas comerciales e industriales que maneja el Cliente, el tipo de servicio que solicita, divulgación de perfiles de los estibadores necesarios para hacer parte del programa de productividad el cual ofrece EFICACIA a través de un servicio especializado donde se les remunera por tonelada cargada (trabajo a destajo).

El 18 de Agosto, se reunieron los Líderes y Responsables del proceso de productividad y desarrollo organizacional a nivel nacional, para tratar el tema de la auditoria de proceso programada para el mes de agosto a P14. Se retomó las no conformidades detectadas en la auditoría realizada en el 2009 y se evaluaron las acciones tomadas para la eliminación de las mismas, documentos y conceptos que hacen parte del detalle de actividades y ficha técnica del proceso.

El 15 de Septiembre, se retroalimentaron los hallazgos detectados en la auditoria al proceso de productividad y desarrollo organizacional a nivel nacional, se crearon los planes de acción y se delegaron funciones a los responsables de cada regional para el respectivo análisis de las causas de las no conformidades, la posible corrección y la creación de las acciones correctivas.

El 20 de Octubre, se reunieron los Líderes y Responsables del proceso de todas las regionales, para socializar la nueva metodología de medición de procesos que se debía divulgar en la revisión gerencial del III trimestre, el tema a tratar consistía en el coeficiente de correlación y determinación con el fin de establecer el grado y porcentaje de influencia en las parejas de indicadores seleccionadas a nivel nacional.

El 17 de Noviembre se convocó a nivel nacional a todos los responsables del proceso para dar a conocer los cambios generados en el último periodo. De igual modo, se retroalimentó acerca de la importancia del compromiso y responsabilidad de las funciones asignadas.

7.2 INDUCCIÓN CORPORATIVA

Durante el periodo de la práctica, se realizaron 10 inducciones corporativas a personas que ingresaron en la nómina de planta. Cada inducción tuvo una

intensidad horaria de aproximadamente 1 hora, donde explicaban los cinco Factores Claves de Éxito de la compañía, certificaciones, conceptos básicos de calidad, auditorías internas y servicio, Manejo de las no conformidades, Incidentes, mapa de procesos y tipo de indicadores.

7.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Se participó en una reunión de clima organizacional el día 23 de Abril donde se levantó la respectiva acta y se definieron las tareas para la actividad denominada por la compañía como “*re-inducción corporativa*” llevada a cabo el día 30 de Abril en la Sede Lomas del Viento y dirigida por la Líder de productividad y desarrollo organizacional Leidy Capacho. (Ver Anexo B)

7.4 SEGUIMIENTO A PILARES DEL SGC

Se realizó el envío mensual del informe de pilares del sistema de gestión de la calidad a cada uno de los responsables de los procesos que hacen parte de la regional oriente, dicha información contenía el status detallado del reporte de incidentes, SQR's, cumplimiento en el diligenciamiento de indicadores para aquellos procesos que los debían calcular desde la regional, estado de los planes de acción y fechas programadas de las auditorías internas. Los procesos que recibían dicho informe fueron:

- ✓ P04: Negociación y ventas
- ✓ P05: Gerenciamiento al cliente
- ✓ P06: Gestión de compras y abastecimiento
- ✓ P07: Selección y vinculación de talentos
- ✓ P08: Compensación salarial y otros pagos

- ✓ P09: Administración de seguridad social y aportes
- ✓ P11: Gestión de recaudo
- ✓ P12: Seguimiento al servicio
- ✓ P14: Productividad y desarrollo organizacional
- ✓ P16: Formación, bienestar y desarrollo

En el anexo C se puede observar un ejemplo de este tipo de informe realizado al proceso P05 – Gerenciamiento al cliente.

7.5 AUDITORIAS INTERNAS

Durante el desarrollo de la práctica, se ejecutaron 9 auditorías internas a cada uno de los procesos de la regional, donde se realizó acompañamiento y verificación de la documentación entregada por parte del auditor. Los formatos exigidos fueron:

1. FIP14-7-2 Plan General de auditoría Interna
2. FIP14-7-3 Lista de Chequeo de Auditoria Interna
3. FIP16-5-5 Asistencia a Formación
4. FIP14-7-4 Informe de Auditoria Interna
5. FIP14-7-6 Encuesta del procesos de Auditoría Interna

Dentro de los principales hallazgos encontrados en cada proceso auditado, se evidenciaron los siguientes aspectos:

- Negociación y ventas

Se destacó el buen trabajo en equipo, facilitando de esta forma, la consecución de las metas establecidas por la organización. Como riesgo se detectó, el

establecimiento de fechas de cumplimiento a actividades que se vuelven de ejecución permanente de acciones preventivas y/o correctivas para asegurar el seguimiento y cierre de estas acciones y de este modo, medir la eficacia de las mismas. Otro riesgo evidenciado fue el desarrollo de actividades que aseguren la eficacia las acciones correctivas y/o preventivas para eliminar las no conformidades reales o potenciales y evitar su reaparición. No se detectaron no conformidad.

- Gerenciamiento al cliente

La metodología de socialización de los resultados de las encuestas de los clientes, los sistemas de información, la búsqueda constante de la satisfacción del cliente, el compromiso del personal en el cumplimiento de metas y planes y el seguimiento a la voz del clientes fueron aspectos relevantes resaltados durante la ejecución de la auditoria.

Fueron clasificados como riesgos, el diligenciamiento y la legibilidad de los formatos y actas para el seguimiento a las actividades plasmadas y la implementación de equipos de medición de temperatura y humedad en bodega de almacén de productos para controlar las condiciones ambientales requeridas y asegurar la conservación de la propiedad del cliente. No se detectaron no conformidades.

- Selección y vinculación de talentos

Se resaltó el compromiso del personal y el establecimiento de mecanismos de seguimiento establecidos por la regional para el control de la digitalización de la información evidenciando la mejora continua dentro del proceso. Como principales

riesgos se encontró la no documentación de las estrategias de reclutamiento a utilizar de acuerdo a cada población a cargo porque no aseguran la continuidad de la información cuando se presente rotación del personal y la no integración de las regionales en el levantamiento de acciones correctivas a nivel nacional porque no siempre las estrategias que funcionan a nivel nacional aseguran la eliminación de la no conformidad a nivel regional. No se detectaron no conformidades.

- Compensación salarial y otros pagos

Como aspecto relevante se resaltó, el orden y control de la documentación y el manejo del software de la organización. Se clasificaron como riesgos, el completo diligenciamiento del formato FIP09-8-1 y su adaptación a las necesidades del proceso y la medición y seguimiento de las fallas de pago de subsidios por errores de la caja de compensación. No se detectaron no conformidades.

- Administración de seguridad social y aportes

La implementación en el pago de subsidios por tarjeta en Barrancabermeja y el sistema de aportes en línea, fueron clasificados como aspectos relevantes. Dentro de los riesgos, se encontró que la meta del indicador de pago de incapacidades no se cumplió en lo corrido del año 2010 a nivel nacional y las acciones establecidas no mostraron eficacia, seguido por la organización de los archivos digitales porque dificultan la búsqueda de información. No se detectaron no conformidades al proceso.

- Gestión de recaudo

Se resaltó el software utilizado para almacenar, revisar y analizar los datos e información del proceso y la gestión sobre el recaudo de cartera y facturación vencida o próxima a vencer. Dentro de las oportunidades de mejora se halló el formato llevado por la auxiliar de facturación para hacer seguimiento a la gestión de cobro, el cual no está incluido dentro del SGC. Como no conformidad se detectó el incumplimiento del indicador días rotación cartera, el cual se vio afectado por el cliente Exoexcol con mora superior a 90 días (proceso jurídico).

- Seguimiento al servicio

La excelente gestión realizada sobre los SQR, la herramienta informática Binaps y el diseño y gestión de acciones eficaces para la solución de los SQR de los clientes y colaboradores fueron reconocidos como aspectos relevantes. Dentro de los riesgos hallados se encontró la calificación en cuanto al suministro de personal la cual se encuentra dentro de los límites y el indicador de solución a SQR de clientes. Como no conformidad se encontró el incumplimiento al indicador de solución de SQR del mes de abril y mayo.

- Productividad y desarrollo organizacional

Se clasificó como aspecto relevante el acompañamiento a los procesos para el seguimiento y gestión sobre los incidentes y cierre de los mismos, así como la gestión para la preparación de los comités de gerencia y revisiones por la dirección, los informes de pilares del SGC y la herramienta informática Binaps. Como riesgo se detectó la falta de evidencia del análisis de incidentes y recurrencia. Se encontró como no conformidad, que el indicador reporte de

incidentes ha tenido una tendencia al no cumplimiento durante lo corrido del año y el indicador de tendencia de mejoramiento no se ha cumplido aunque muestra un aumento hacia la meta.

- Formación, bienestar y desarrollo

El alto grado de conocimiento y seguimiento que se realiza por parte de la responsable del proceso, la macro que se lleva a cabo para el seguimiento del programa de formación y capacitación y la organización y archivo de la información por parte de la responsables fueron hallazgos clasificados como aspectos relevantes. Dentro de los riesgos se evidenció que el cliente RAYCO no tiene definidos indicadores de cumplimiento sobre los programas de capacitación y la programación de las actividades de bienestar no tiene una estructura y se tienen muy ajustadas al conocimiento y ejecución de la persona responsable del proceso. Como no conformidad se castigó el formato FIP16-5-1 Necesidades de capacitación, lo cual no es acorde al formato diseñado nacional que se encuentra en Binaps, lo cual es incumplimiento a la numeral Control de documentos dentro de la norma.

7.6 COMITÉ GERENCIAL

Se participó en cinco comités de gerencia, en todos los casos, se llevaron a cabo las actas y de igual forma éstas quedaron evidenciadas en el servidor Binaps, donde se realizó seguimiento a los compromisos adquiridos por parte de los Responsables de cada proceso con el fin de contribuir a la mejora continua. En dichas reuniones participaron los siguientes procesos:

- **Gerente Regional Oriente:** Dra. Martha Lucía Acuña

- **Responsable P05 Gerenciamiento al Cliente:** Martha Patricia Vásquez
- **Responsable P12 Seguimiento al Servicio:** John Heli Hillon
- **Responsable P04 Negociación y Ventas:** Robinsón Peñaloza
- **Responsable P14 Productividad y Desarrollo:** Andrea Liliana Criado
- **Responsable P16 Formación, Bienestar y Desarrollo:** María del Mar Vásquez
- **Responsable P07 Selección y Vinculación de Talentos:** Rosa Emiliana Meléndez

El primer comité de gerencia, se realizó el 03 de junio, iniciando con la programación del evento “Sumamos” cuyo único fin consistía en dar a conocer a todo el personal de la compañía los resultados del primer trimestre del presente año, a su vez, la gerente retroalimentó aquellos aspectos en los que hacía falta por mejorar en los procesos de la regional, realizando en conjunto propuestas para dar solución a los mismos; luego, se revisaron cada uno de los compromisos que se adquirieron en el último comité y se asignaron nuevas actividades.

El segundo comité se llevó a cabo el día 16 de julio, donde se inició con el seguimiento a cada uno de los compromisos que se adquirieron en el último comité y se socializaron los indicadores de P04 - Negociación y Ventas, P14 - Productividad y Desarrollo Organizacional, P16 - Formación, Bienestar y Desarrollo, P12 - Seguimiento al Servicio y P05 - Gerenciamiento al Cliente. De igual manera se resaltó la importancia de la correcta ejecución de las inducciones al ingresar nuevo personal a la compañía por parte de cada uno de los responsables de Calidad, Comercial, Gerenciamiento, Selección, Seguimiento al Servicio y Formación

El 01 de octubre, se efectuó el tercer comité gerencial. La agenda contenía temas tales como organización y logística del evento de los niños, aceptación de las

cartas de renuncia, seguimiento a los compromisos adquiridos, así como también, los compromisos generados durante la visita por parte de la gerencia regional en las ciudades de Tunja y Villavicencio. Por último, se realizó la presentación de los indicadores del mes de Agosto y el aporte de cada uno de éstos a los factores claves de éxito que contribuyen a la tendencia de mejoramiento por parte de cada uno de los procesos de la regional.

El cuarto comité, se desarrolló el día 03 de Noviembre, realizando seguimiento a los compromisos que estaban en estado no comenzado y en desarrollo. De igual modo se socializaron los indicadores de cada unos de los procesos, a su vez, resaltó la importancia de crear estrategias en los procesos de talento humano y gerenciamiento, con el fin de mejorar el indicador de rotación y cumplimiento en las requisiciones donde intervienen estos dos procesos.

Se dio inicio al comité de gerencia el 23 de Noviembre con la coordinación de la celebración navideña del personal interno y las fechas de graduación de los colaboradores de la compañía, de igual forma, se realizó seguimiento a cada uno de los compromisos que se adquirieron en el último comité y de la visita a las satélites (Tunja y Villavicencio) por parte de la Gerente Regional.

7.7 REVISIÓN GERENCIAL

Se realizaron dos revisiones gerenciales para evaluar el Sistema de Gestión de la compañía del 2do y 3er Trimestre del año 2010.

- Revisión Gerencial II Trimestre de 2010

Se dio apertura a la revisión gerencial el día 23 de Julio, dicha reunión contó con la presencia de la gerencia y los responsables de cada proceso de la regional,

donde se conoció el estado de los compromisos adquiridos durante la revisión gerencial del primer trimestre, seguido por el análisis de la eficacia del Sistema de Gestión a partir de los pilares que lo conforman y el informe trimestral de cada uno de los procesos. De igual forma, se presentó el indicador de tendencia de mejoramiento arrojando como resultado un incremento del 35% aproximadamente, comparado con el primer trimestre del año. (Ver anexo D)

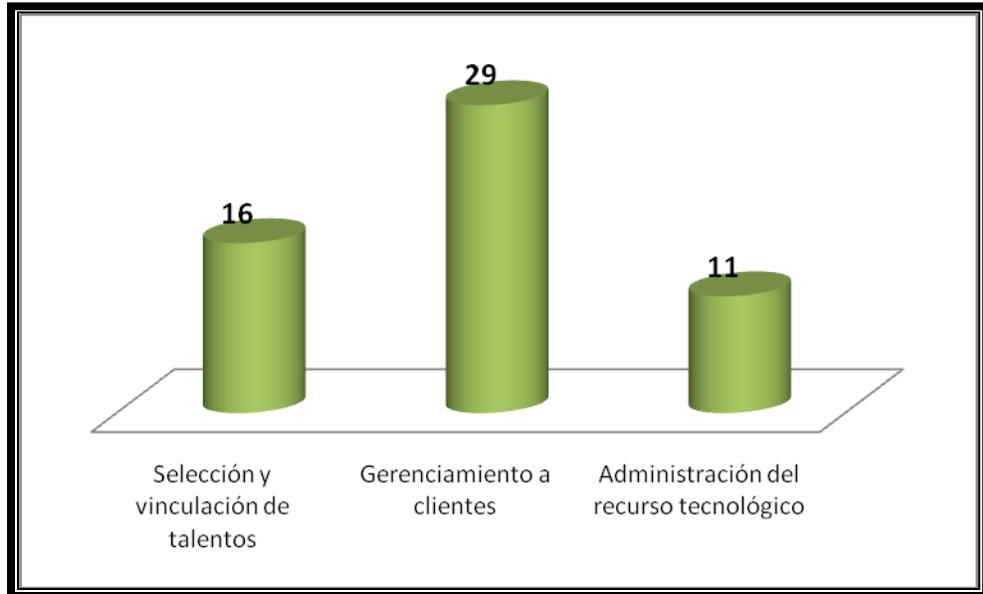
- Revisión Gerencial III Trimestre de 2010

Se desarrolló el día 03 de noviembre, contando con la participación de la gerencia y el equipo de responsables de cada uno de los procesos que hacen parte de la regional, con el fin de evaluar el desempeño del Sistema de Gestión de la compañía. En dicha revisión, se divulgó la nueva metodología que se pretende aplicar en lo referente al tema de indicadores de resultados de cada proceso, donde se determinó, mediante un breve bosquejo, el coeficiente de determinación y el coeficiente de correlación de 17 parejas de indicadores seleccionados por la nacional, para determinar que tanto se encuentran relacionados y cómo afecta positiva o negativamente al otro. De igual forma, se presentó el estado de los compromisos de la revisión anterior y se establecieron otros a partir del informe de indicadores de los procesos asistentes. (Ver anexo E)

7.8 SEGUIMIENTO DE INCIDENTES

Se realizó la respectiva gestión en la respuesta oportuna y pronta solución a 56 incidentes reportados en la regional oriente durante el desarrollo de la práctica, quedando estos, registrados en el servidor BINAPS.

Gráfica 5. Incidentes reportados por procesos



Fuente: Elaboración propia

Al proceso que más se le reportaron incidentes, fue a gerenciamiento a clientes con una contribución del 52%, seguido del proceso de selección y vinculación de talentos con una participación del 29% y finalmente el proceso de Administración del recurso tecnológico con un 20% aproximadamente.

A continuación se reflejan las causales en la recurrencia del reporte de incidentes en la regional oriente:

Cuadro 1. Causales de incidentes

Cuenta de CODIGO	
CAUSA	Total
Actitud de Servicio Deficiente a los usuarios	2
Afiliacion Errada y/o no Oportuna al Fondo de Pension	1
Afiliacion Errada y/o no oportuna de EPS	7
Anulacion de Contratos reportada errada o tarde	1
Bajo Stock de Personal para el perfil solicitado	1
Contratacion sin explicacion de los beneficios de la Organizacion (Fondo de empleados y	1
Demora en la liquidacion de la nomina	2
Demora en la Respuesta de un SQR	2
Desconocimiento del uso de sistema	1
Documentos incompletos de la contratacion	4
Envjo Incompleto de Personal a entrevista	2
Error en la ubicacion de Personal	1
Falta Aprobacion de Pedido en el Portal por parte del Coordinador	1
Grabacion de contrato en requisicion errada	2
Grabacion errada de Fecha de ingreso	1
Grabacion no Oportuna de Contratos	1
Incumplimiento de la contratacion de Personal	2
Incumplimiento en entrega de informacion interna entre regionales o con el ljdner naciona	2
Informacion no oportuna de Otros conceptos para facturar	1
Orden de Trabajo desactualizada o errada	1
Reporte de Novedad Errada	1
Servicio de Telecomunicaciones	1
Servicio de Help Desk	4
Servicio de impresion	2
Servicio SOS (Soporte Oportuna a Solicitudes de Usuarios en los Aplicativos)	3
Servicio de Infraestructura	3
Demora en la entrega de línea celular	1
Informacion no oportuna por parte del cliente	4
Incumplimiento por parte del EC	12
Falta de capacitación en puesto de trabajo	1
Incumplimiento a procedimientos internos	4
Total general	72

Fuente: Datos suministrados por el cubo de incidentes en el servidor BINAPS

Lo anterior proporciona información relevante en cuanto a las causales más recurrentes que se presentan en el momento de reportar algún incidente, aquellas con mayor participación se deben al incumplimiento por parte del ejecutivo de cuenta, afiliaciones erradas y/o no oportuna de EPS, servicio de la mesa de ayuda, documentos incompletos de la contratación e información no oportuna por parte del cliente.

7.9 PLANES DE INSTALACIÓN

Se realizó el respectivo seguimiento a las actividades contenidas en los planes de instalación con el objetivo de garantizar el adecuado ingreso de clientes nuevos y extensiones de línea de clientes ya existentes a través de la aplicación, coordinación y seguimiento oportuno de las actividades para los clientes D´VINNI, GALLY LTDA, INDUSTRIA DE MUEBLES DEL VALLE SA, INDUSTRIAS METALÚRGICAS UNIDAS (IMUSA), CENTRALES ELÉCTRICAS NORTE DE SANTANDER (CENS), SAMSUNG, BURICA, CORDIALSA, CADENA S.A., DANIEL TOLEDO, COMPAÑÍA GLOBAL DE PINTURAS, COLGATE PALMOLIVE COMPAÑÍA, CI IBLU S.A.S Y ALMATEX S.A.S., se efectuó a su vez, la evaluación después del primer mes de servicio con el objetivo de verificar el correcto desempeño de cada uno de los procesos operacionales (Prestación del Servicio) al ingresar el cliente denominado primera corrida del cliente e igualmente la segunda corrida del cliente que consistía en la evaluación que se realiza al cumplir dos meses la prestación del servicio para hacer seguimiento al desempeño de cada uno de los procesos operacionales y lograr la estabilidad del cliente.

El seguimiento y cierre oportuno de estas actividades se realizaron a través de ORACLE en el módulo de Gerenciamiento y las corridas se registraron en el servidor de planeación, debido a que éste indicador, hace parte del proceso de P05 - Gerenciamiento al cliente.

A continuación, se puede evidenciar las actividades contenidas dentro de un plan de instalación, como ejemplo, se tomó el cliente Centrales Eléctricas Norte de Santander que estuvo a cargo de la regional oriente, debido a que el cliente ingresó por esta regional a través de una licitación por la empresa Extras, dicho servicio, se prestó por un periodo 9 meses con posibilidad de extenderse 2 meses más, aplicando en la ciudades de Cúcuta, Tibú, Ocaña, Bucaramanga y Pamplona por medio de la línea de servicio suministro de personal.

Gráfica 6. Seguimiento actividades CENTRALES ELÉCTRICAS NORTE DE SANTANDER- CENS

ORACLE Gerenciamiento al Cliente										Diagnostico	Pagina Inicial	Desconect
Busqueda de Planes de Instalacion										Seguimiento de un Plan de Instalación		
Fecha Inicial		<input type="text"/>		Fecha Final		<input type="text"/>		Regional		<input type="text"/>	<input type="button" value="Buscar"/>	
Id Plan:	97						Nro Personas:	110				
Razon Social:	CENTRALES ELECTRICAS DEL NORTE DE SANTANDER SA E S P						Fecha:	07/14/2010				
Regional Dueña:	ORIENTE						Linea de Servicio:	SUMINISTRO DE PERSONAL				
Negocio:	SUMINISTRO DE PERSONAL - LICITACIÓN PARA CUBRIR VACANTES EN LA CIUDAD DE CÚCUTA											
Seleccione una Acción <input type="button" value="Actualizar"/> <input type="button" value="Cancelar"/> <input type="button" value="Guardar"/>												
Select	Numero	Actividades	Proceso	Rol	Fecha Inicial	Fecha Final	Regional	Fecha Inicial Real	Fecha Final Real	Seguim		
<input checked="" type="radio"/>	1	Inducción y capacitación del negocio a ejecutivos regionales y Responsables de Gc	Gerenciamiento de Clientes	Ejecutivo de Cuenta Nacional	07/12/2010	07/12/2010	ORIENTE	7/12/10	7/12/10	NO HAY E SOLO ORIE		
<input type="radio"/>	2	Realizar levantamiento de tallas del personal	Gerenciamiento de Clientes	Ejecutivo de Cuenta Nacional	07/14/2010	07/14/2010	ORIENTE	7/24/10	7/24/10			
<input type="radio"/>	3	Realizar la entrega de la dotación al personal	Gerenciamiento de Clientes	Ejecutivo de Cuenta Nacional	08/11/2010	08/13/2010	ORIENTE	8/11/10	8/11/10			
<input type="radio"/>	4	Realización del pedido de dotación y/o papelería e implementos a Suministros	Gerenciamiento de Clientes	Líder Nacional de Gerenciamiento de Clientes	07/22/2010	07/22/2010	ORIENTE	7/22/10	7/22/10			
<input type="radio"/>	5	Programación Entrega de Dotación en Adam	Gerenciamiento de Clientes	Lider Nacional de Gerenciamiento de Clientes	08/11/2010	08/13/2010	ORIENTE	8/13/10	8/13/10			
<input type="radio"/>	6	Digitalización de la entrega de la dotación	Gerenciamiento de Clientes	Ejecutivo de Cuenta Nacional	08/18/2010	08/20/2010	ORIENTE					
<input type="radio"/>	7	Crear cotización y promover a ot	Negociación y Ventas	Analista Comercial	07/13/2010	07/13/2010	ORIENTE	7/13/10	7/13/10			
<input type="radio"/>	8	Entregar al Ejecutivo de Cuenta Nacional la información detallada del negocio y sus	Gerenciamiento de Clientes	Responsable de Gerenciamiento al Cliente	07/12/2010	07/12/2010	ORIENTE	7/12/10	7/12/10			
<input type="radio"/>	9	Solicitud de la dotación y/o papelería e implementos a Gerenciamiento Nacional	Gerenciamiento de Clientes	Ejecutivo de Cuenta Nacional	07/19/2010	07/22/2010	ORIENTE	8/2/10	8/2/10			
<input type="radio"/>	10	Realizar Evaluación de la Segunda Corrida	Valoración de Talentos	Responsable de Calidad y Procesos	09/17/2010	09/17/2010	ORIENTE					
<input type="radio"/>	11	Realizar Evaluación de la Primera Corrida	Valoración de Talentos	Responsable de Calidad y Procesos	08/17/2010	08/17/2010	ORIENTE	8/17/10	8/17/10			

○ 12	Realizar encuesta de ingreso al cliente	Gerenciamiento de Clientes	Responsable de SAS	08/19/2010	08/23/2010	ORIENTE			
○ 13	Radicación de la primera factura	Administración del Recurso Financiero	Ejecutivo de Cuenta Nacional	07/26/2010	07/26/2010	ORIENTE	7/23/10	7/23/10	
○ 14	Verificación y corrección de rechazos	Administración del Recurso Financiero	Analista de Talento Humano	07/29/2010	07/30/2010	ORIENTE	8/2/10	8/2/10	
○ 15	Pago oportuno de la primera nomina	Compensación Salarial y otros pagos	Analista de Tesorería	07/30/2010	07/30/2010	ORIENTE	7/30/10	7/30/10	
○ 16	Calculo y liquidación de nomina	Compensación Salarial y otros pagos	Analista de Nomina	07/21/2010	07/22/2010	ORIENTE	7/22/10	7/22/10	
○ 17	Registrar novedades en Adam	Compensación Salarial y otros pagos	Ejecutivo de Cuenta Regional	07/19/2010	07/21/2010	ORIENTE	7/21/10	7/21/10	
○ 18	Reporte de novedades por parte del cliente	Comunicaciones	Ejecutivo de Cuenta Regional	07/19/2010	07/21/2010	ORIENTE	7/21/10	7/21/10	
○ 19	Inicio de labores	Gestión de Procesos Administrativos y Soporte de la Operación	Ejecutivo de Cuenta Regional	07/14/2010	07/14/2010	ORIENTE	7/14/10	7/14/10	
○ 20	Grabar contratos y completar la información de seguridad social y demás datos de afiliación	Selección y Vinculación de Talentos	Auxiliar de Talento Humano	07/14/2010	07/14/2010	ORIENTE	7/14/10	7/14/10	
○ 21	Realizar Inducción Corporativa	Selección y Vinculación de Talentos	Responsable Reg de Formac y Desarrollo	07/14/2010	07/14/2010	ORIENTE	7/14/10	7/14/10	
○ 22	Entregar carnet Empresarial - Colpatría	Selección y Vinculación de Talentos	Auxiliar de Talento Humano	07/14/2010	07/14/2010	ORIENTE	7/14/10	7/14/10	
○ 23	Tramitar firmas del contrato del personal y sus respectivas afiliaciones	Selección y Vinculación de Talentos	Auxiliar de Talento Humano	07/14/2010	07/14/2010	ORIENTE	7/14/10	7/14/10	
○ 24	Generar contratos del personal en Adam	Selección y Vinculación de Talentos	Auxiliar de Talento Humano	07/14/2010	07/14/2010	ORIENTE	7/14/10	7/14/10	
○ 25	Recibir y revisar los documentos del personal a contratar	Selección y Vinculación de Talentos	Auxiliar de Talento Humano	07/14/2010	07/14/2010	ORIENTE	7/14/10	7/14/10	
○ 26	Informar al personal seleccionado la fecha y hora para la firma del contrato	Selección y Vinculación de Talentos	Auxiliar de Talento Humano	07/13/2010	07/13/2010	ORIENTE	7/13/10	7/13/10	
○ 27	Entrevista de selección con el Cliente	Comunicaciones	Responsable Comercial	07/13/2010	07/13/2010	ORIENTE	7/13/10	7/13/10	EL PERSC A CONTRA
○ 28	Realizar entrevistas al personal preseleccionado y selecciona el personal para envío a entrevista con	Selección y Vinculación de Talentos	Analista de Seleccion	07/13/2010	07/13/2010	ORIENTE	7/13/10	7/13/10	EL PERSC A CONTRA
○ 29	Informar al personal los documentos para la firma de contrato	Selección y Vinculación de Talentos	Auxiliar de Talento Humano	07/12/2010	07/13/2010	ORIENTE	7/9/10	7/13/10	
○ 30	Preseleccionar los candidatos y citarlos a entrevista	Selección y Vinculación de Talentos	Analista de Seleccion	07/12/2010	07/12/2010	ORIENTE	7/12/10	7/12/10	
○ 31	Realizar requisición de personal	Selección y Vinculación de Talentos	Ejecutivo de Cuenta Regional	07/14/2010	07/14/2010	ORIENTE	7/1/10	7/14/10	
○ 32	Coordinar la capacitación en los procesos del Cliente y en Producto	Gestión de Procesos Administrativos y Soporte de la Operación	Ejecutivo de Cuenta Regional	07/13/2010	07/13/2010	ORIENTE	7/13/10	7/13/10	LA CAPAC SENA
○ 33	Divulgar perfiles y competencias, pruebas psicotécnicas y documentos de ingreso a solicitar	Selección y Vinculación de Talentos	Responsable de Talento Humano	07/12/2010	07/12/2010	ORIENTE	7/12/10	7/12/10	

○ 34	Parametrizar perfiles definidos en Adam	Selección y Vinculación de Talentos	Analista de Talento Humano	07/13/2010	07/13/2010	ORIENTE	7/13/10	7/13/10	
○ 35	Elaborar Plan de Trabajo Anual para el Cliente	Gestión de Procesos Administrativos y Soporte de la Operación	Ejecutivo de Cuenta Nacional	08/04/2010	08/06/2010	ORIENTE	8/4/10	8/4/10	
○ 36	Enviar Manual de Servicio al Cliente	Negociación y Ventas	Responsable Comercial	07/19/2010	07/22/2010	ORIENTE	7/21/10	7/21/10	
○ 37	Divulgar Acuerdo de Servicio	Negociación y Ventas	Responsable Comercial	07/14/2010	07/14/2010	ORIENTE	7/14/10	7/14/10	
○ 38	Definir formatos de control de servicio	Gestión de Procesos Administrativos y Soporte de la Operación	Ejecutivo de Cuenta Nacional	07/12/2010	07/12/2010	ORIENTE	7/12/10	7/12/10	
○ 39	Divulgar Programa de Operaciones Nacional	Compensación Salarial y otros pagos	Auxiliar de Administración del Contrato	07/19/2010	07/22/2010	ORIENTE	7/19/10	7/22/10	
○ 40	Realizar Programa de Operaciones Nacional	Compensación Salarial y otros pagos	Auxiliar de Administración del Contrato	07/16/2010	07/19/2010	ORIENTE	7/16/10	7/19/10	
○ 41	Parametrización de agrupadores de Facturación en Adam	Administración del Recurso Financiero	Analista de Facturación	07/16/2010	07/19/2010	ORIENTE	7/16/10	7/19/10	
○ 42	Definir distribución de facturación	Gestión de Procesos Administrativos y Soporte de la Operación	Analista de Parametrización Nacional	07/14/2010	07/14/2010	ORIENTE	7/14/10	7/14/10	
○ 43	Parametrización asigna Ejecutivos de Cuenta Regionales y Nacional a la OT	Gestión de Procesos Administrativos y Soporte de la Operación	Analista de Parametrización Nacional	07/14/2010	07/14/2010	ORIENTE	7/14/10	7/14/10	
○ 44	Presentar Ejecutivo de Cuenta Nacional a todas las áreas	Gestión de Procesos Administrativos y Soporte de la Operación	Responsable de Gerenciamiento al Cliente	07/12/2010	07/12/2010	ORIENTE	7/12/10	7/12/10	EL CLIENTE CUCUTA Y
○ 45	Presentar Ejecutivo de Cuenta Nacional al Cliente	Compensación Salarial y otros pagos	Responsable Comercial	07/12/2010	07/12/2010	ORIENTE	7/12/10	7/12/10	EL CLIENTE CUCUTA Y
○ 46	Asignar Analista de Selección de Personal	Selección y Vinculación de Talentos	Responsable de Talento Humano	07/09/2010	07/09/2010	ORIENTE	7/9/10	7/9/10	LA ANALIS CLIENTE B
○ 47	Asignar Analista de Facturación	Compensación Salarial y otros pagos	Coordinador de Nomina	07/16/2010	07/19/2010	ORIENTE	7/16/10	7/19/10	EL ANALIS LIEVANO
○ 48	Asignar Analista de Nomina	Compensación Salarial y otros pagos	Coordinador de Nomina	07/16/2010	07/19/2010	ORIENTE	7/16/10	7/16/10	EL ANALIS
○ 49	Asignar Ejecutivos de Cuenta Nacional y Regionales	Gestión de Procesos Administrativos y Soporte de la Operación	Responsable de Gerenciamiento al Cliente	07/09/2010	07/09/2010	ORIENTE	7/9/10	7/9/10	LA EJECU PANQUEE
○ 50	Divulgar y entregar la OT a los Responsables de Operaciones (Nomina y Facturación).	Compensación Salarial y otros pagos	Responsable Comercial	07/14/2010	07/16/2010	ORIENTE	7/14/10	7/16/10	
○ 51	Crear el Cliente en Adam	Administración de Recurso Tecnológico e Información	Analista de IT	07/09/2010	07/09/2010	ORIENTE	7/9/10	7/9/10	

○ 52	Crear el Cliente en Oracle	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Gestión de Procesos Administrativos y Soporte de la Operación	Analista de Parametrización Nacional	07/07/2010	07/07/2010	ORIENTE	7/7/10	7/7/10	
○ 53	Enviar autorización de ingreso de clientes con los formatos de solicitud de ingreso y Rot a	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Administración del Recurso Financiero	Analista Contable	07/09/2010	07/09/2010	ORIENTE	7/9/10	7/9/10	
○ 54	Autorizar ingreso del Cliente	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Administración del Recurso Financiero	Lider Nacional de Credito y Cartera	07/09/2010	07/09/2010	ORIENTE	7/9/10	7/9/10	

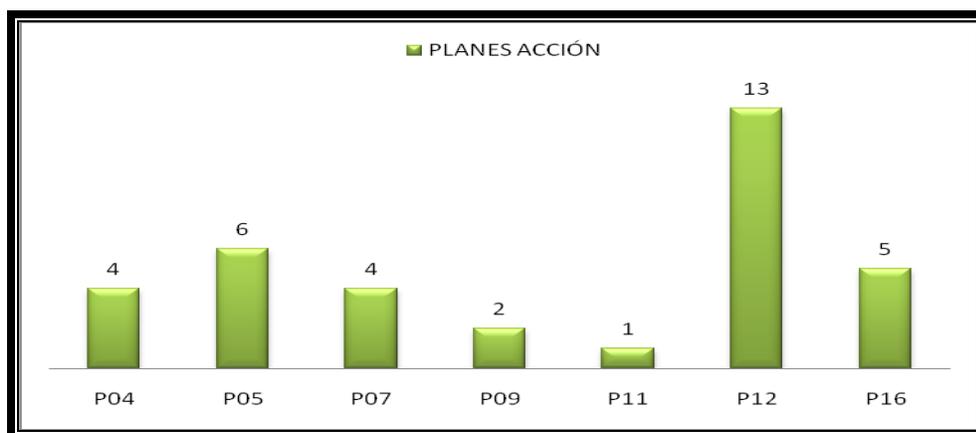
Fuente: Grupo Corporativo Eficacia – Servidor Oracle

8. PLANES DE ACCIÓN

De forma mensual se realizó seguimiento a los planes de acción de los procesos, así como también la creación de los mismos, bien sea, de carácter preventivo, correctivo o iniciativa de mejora según la causal que se deseaba mitigar estableciendo actividades según el ciclo PHVA. Estos seguimientos se realizaron por medio del servidor BINAPS, herramienta donde se lleva la trazabilidad de los mismos.

Durante el desarrollo de la práctica, se crearon 35 planes de acción distribuidos de la siguiente forma:

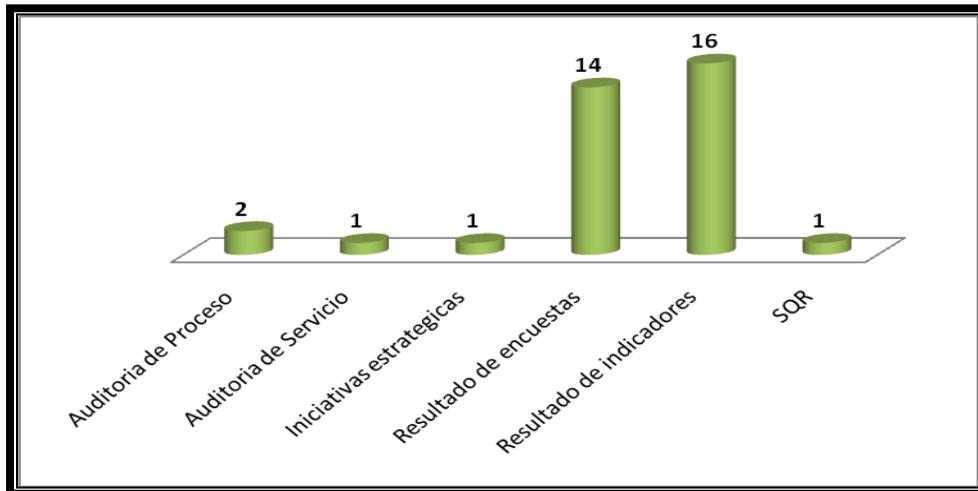
Gráfico 7. Planes de acción por proceso



Fuente: Elaboración propia

El proceso con más participación en la creación de planes de acción fue seguimiento al servicio (P12), contribuyendo 37% aproximadamente, seguido por gerenciamiento al cliente (P05) con un 17%, el proceso de formación bienestar y desarrollo (P16) con un 14% y finalmente selección y vinculación de talentos (P07) con un 11% aproximadamente.

Gráfico 8. Fuente de los planes de acción



Fuente: Elaboración propia

La fuente en la creación de los planes de acción más sobresaliente fue por resultado de indicadores, contando con una participación del 46% aproximadamente, seguido por el resultado de las encuestas con un 40% de aportación.

Gráfico 9. Tipo de plan de acción



Fuente: Elaboración propia

Los planes de acción establecidos de tipo correctivo, tuvieron la mayor participación, arrojando un porcentaje aproximadamente del 80%, seguido por los de iniciativa de mejora con una cobertura del 11% y finalmente de tipo preventivo con un valor aproximado del 9%.

9. SEGUIMIENTO A INDICADORES

Se diligenciaron los indicadores del proceso de productividad y desarrollo organizacional (P14) para los meses de Abril, Mayo, Junio, Julio, Agosto, Septiembre y Octubre. Adicionalmente, se efectuó el acompañamiento a los responsables de procesos mediante la notificación personalizada a través de las E-card, haciendo referencia al seguimiento de los pilares del Sistema de Gestión (Ver Anexo 3), informes que se enviaron antes del cierre de las fechas estipuladas para el oportuno diligenciamiento de sus indicadores, con el fin de que cada responsable conociera el estatus de su proceso.

El cálculo de los indicadores que forman parte del proceso P14 se realizó de la siguiente forma, teniendo en cuenta la clasificación del indicador por gestión, desempeño y resultado:

9.1 INDICADORES DE GESTIÓN

- Oportunidad en el indicador de gestión (Meta $\geq 80\%$): El valor de este indicador se generaba por medio del servidor Binaps, una vez se ingresaban los indicadores de todos los procesos.
- Cierre de planes de acción (Meta $\geq 80\%$): (Planes de acción finalizados en el mes / total de planes de acción presupuestados en el mes) * 100%
- Reporte de incidentes (Meta ≥ 9): Incidentes reportados en el mes a través del servidor Binaps.
- Cultura de incidentes (Meta $\geq 75\%$): (incidentes en estado finalizado / total de incidentes reportados en la regional) * 100%

9.2 INDICADORES DE DESEMPEÑO

- Calidad del plan de acción (Meta $\geq 70\%$): Se calculaba por medio la plantilla que se encontraba en el servidor de los planes de acción que fueron finalizados en el mes, cuyos aspectos de evaluación contenían criterios tales como: conocimiento por parte del afectado del plan de acción, cumplimiento del ciclo PHVA, actividades no repetitivas y si verdaderamente elimino de raíz la insatisfacción que se pretendía resolver.
- Recurrencia de causales de incidentes de procesos (Meta $< 5\%$): El valor lo arrojaba el servidor Binaps a través de la plantilla llamada cubo de incidentes.

9.3 INDICADOR DE RESULTADO

- Tendencia de mejoramiento (Meta $\geq 80\%$): El cálculo del indicador se realizaba al día siguiente de la fecha establecida para el cierre de indicadores de todos los procesos de la compañía. Es el indicador más importante dentro del SGC, pues por medio de éste se evidencian aquellos indicadores que aportan a la tendencia positiva del mismo. Se hallaba alimentando la plantilla del servidor que se encontraba formulada mediante el método del semáforo teniendo en cuenta que el color verde se asignaba al cumplimiento de la meta, el color rojo representaba el incumplimiento de la meta y finalmente el color amarillo de alerta al cercano cumplimiento (por debajo de 3 puntos).

Es importante tener en cuenta que los indicadores de planificación de la auditoria de servicio, oportunidad en la ejecución, gestión de planes de acción en las auditorias de servicio, cumplimiento de las auditorias de procesos, calidad en el programa de auditorías de servicio y de procesos, miden al proceso P14, pero éstos son calculados desde la nacional por parte del analista de productividad y desarrollo organizacional.

A continuación se encuentran los resultados de los indicadores del proceso de productividad y desarrollo organizacional de las regionales Occidente (Occ), Oriente (Ori), Antioquia (Ant), Norte (Nor), Centro (Cen), Nacional (Nac) y consolidado del país.

Tabla 3. Indicadores proceso Productividad y Desarrollo Organizacional

Descripción	Perspectiva	OCC	ORI	ANT	NOR	CEN	NAC	Consol Pais
Oportunidad Indicadores de ...	DIRECCIO...	80	80	80	80	80	80	80
Enero-2010		79.55	91.67	87.50	66.00	65.00	53.34	73.84
Febrero-2010		65.56	80.00	95.00	54.00	69.65	35.77	66.66
Marzo-2010		70.91	93.00	89.00	79.00	70.28	54.15	76.06
1T-2010		72.01	88.22	90.50	66.33	68.31	47.75	72.19
Abril-2010		77.56	56.25	80.00	66.20		50.64	55.11
Mayo-2010		91.67						15.28
Junio-2010		60.80	60.87	58.00	60.87	43.48	11.70	49.29
2T-2010		76.68	58.56	69.00	63.54	43.48	31.17	57.07
Julio-2010		44.44	50.00	83.00	44.44	44.44	21.85	48.03
Agosto-2010		64.29	50.00	50.00	64.29	64.29	56.86	58.29
Septiembre-2010		66.67	60.00	66.67	66.67	66.67	58.94	64.27
3T-2010		58.47	53.33	66.56	58.47	58.47	45.88	56.86
Octubre-2010		64.29	64.29	80.00			52.88	43.58
Noviembre-2010			57.14					9.52
Total Año-2010		68.57	66.32	76.57	62.68	60.54	44.01	63.12
Cierre oportuno de Planes de ...	DIRECCIO...	70	70	70	70	70	70	70
Enero-2010		100...	100...	14.29	100...	0.00	63.64	62.99
Febrero-2010		0.00	100...	50.00	100...	0.00	0.00	41.67
Marzo-2010		67.00	50.00	14.00	0.00	0.00	0.00	21.83
1T-2010		55.67	83.33	26.10	66.67	0.00	21.21	42.16
Abril-2010		100...	60.00	0.00	60.00	0.00	100...	53.33
Mayo-2010		20.00	0.00	0.00	57.00	0.00	100...	29.50
Junio-2010		75.00	43.00	100...	64.00	0.00	0.00	47.00
2T-2010		65.00	34.33	33.33	60.33	0.00	66.67	43.28
Julio-2010		100...	62.50	20.00	66.00	0.00	28.00	46.08
Agosto-2010		100...	100...	20.00	100...	100...	100...	86.67
Septiembre-2010		100...	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	16.67
3T-2010		10...	54.17	13.33	55.33	33.33	42.67	49.81
Octubre-2010		50.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	8.33
Noviembre-2010		0.00	50.00	20.00	0.00	0.00	67.00	22.83
Total Año-2010		64.73	51.41	21.66	49.73	9.09	41.69	39.72
Reporte de Incidentes	DIRECCIO...	10	9	13	9	21	20	90
Enero-2010		4.00	2.00	9.00	5.00	27.00	7.00	54.00
Febrero-2010		4.00	4.00	5.00	2.00	2.00	26.00	43.00
Marzo-2010		3.00	5.00	12.00	15.00	9.00	22.00	66.00
1T-2010		11	11	26	22	38	55	163.00
Abril-2010		8.00	3.00	9.00	5.00	15.00	24.00	64.00
Mayo-2010		12.00	6.00	5.00	10.00	6.00	11.00	50.00
Junio-2010		12.00	4.00	5.00	16.00	8.00	19.00	64.00
2T-2010		32	13	19	31	29	54	178.00
Julio-2010		8.00	1.00	3.00	8.00	8.00	6.00	34.00
Agosto-2010		10.00	12.00	16.00	10.00	15.00	9.00	72.00
Septiembre-2010		7.00	4.00	19.00	12.00	1.00	25.00	68.00
3T-2010		25	17	38	30	24	40	174.00
Octubre-2010		6.00	12.00	6.00	7.00	0.00	12.00	43.00
Noviembre-2010		13.00	9.00	26.00	23.00	16.00	5.00	92.00
Total Año-2010		87.00	62.00	11...	11...	10...	16...	650.00

Descripción	Perspectiva	OCC	ORI	ANT	NOR	CEN	NAC	Consol Pais
Cultura de Incidentes	DIRECCIO...	75	75	75	75	75	75	75
Enero-2010		0.00	25.00	100...	67.00	66.60	87.39	57.67
Febrero-2010		0.00	71.42	50.00	29.00	60.87	84.60	49.32
Marzo-2010		0.00	91.00	50.00	65.00	53.33	71.00	55.06
1T-2010		0.00	62.47	66.67	53.67	60.27	81.00	54.01
Abril-2010		43.00	100...	50.00	65.00	68.18	77.33	67.25
Mayo-2010		17.00	100...	50.00	50.00	70.00	81.20	61.37
Junio-2010		33.00	100...	33.00	50.00	70.00	79.00	60.83
2T-2010		31.00	10...	44.33	55.00	69.39	79.18	63.15
Julio-2010		73.58	100...	17.00	53.00	63.77	85.80	65.53
Agosto-2010		63.70	85.71	64.00	0.00	54.90	72.40	56.79
Septiembre-2010		69.56	84.00	33.00	40.00	51.00	84.00	60.26
3T-2010		68.95	89.90	38.00	31.00	56.56	80.73	60.86
Octubre-2010		16.70	98.28	0.00	37.20	0.00	83.00	39.20
Noviembre-2010		59.60	92.50	0.00	0.00	48.10	85.00	47.53
Total Año-2010		34.19	86.17	40.64	41.47	55.16	80.97	56.44
Calidad del Plan de acción	DIRECCIO...	70	70	70	70	70	70	70
Enero-2010		100...	82.00	42.50	70.00	80.00	80.00	75.75
Febrero-2010		55.00	86.00	58.00	70.00	90.00	40.00	66.50
Marzo-2010		73.00	80.00	60.00	50.00	90.00	77.50	71.75
1T-2010		76.00	82.67	53.50	63.33	86.67	65.83	71.33
Abril-2010		100...	0.00	65.00	56.00	90.00	0.00	85.42
Mayo-2010		64.00	83.33	65.00	51.00	67.50	66.00	70.97
Junio-2010		86.00	60.00	100...	62.00	68.57	85.00	71.82
2T-2010		83.33	47.78	76.67	56.33	75.36	50.33	64.97
Julio-2010		81.67	87.78	73.00	66.00	73.89	70.00	75.39
Agosto-2010		90.00	100...	73.00	95.00	40.00	60.00	71.25
Septiembre-2010		100...	72.50	30.00	100...	70.00	81.67	63.54
3T-2010		90.56	86.76	58.67	87.00	61.30	70.56	75.81
Octubre-2010		95.00	100...	30.00	95.00	0.00	80.71	60.14
Noviembre-2010		92.50	92.50	64.00	80.00	100...	60.00	77.80
Total Año-2010		85.20	76.74	60.05	72.27	70.00	63.72	71.33
Recurrencia de las Causales ...	DIRECCIO...	5	5	5	5	5	5	5
Enero-2010		0.00	0.00	0.00	33.00	100...	20.00	25.50
Febrero-2010		0.00	0.00	0.00	25.00	0.00	44.00	11.50
Marzo-2010		0.00	25.00	0.00	20.00	0.00	52.90	16.32
1T-2010		0.00	8.33	0.00	26.00	33.33	38.97	17.77
Abril-2010		14.30	0.00	0.00	13.00	40.00	35.00	17.05
Mayo-2010		0.00	0.00	0.00	26.00	8.30	16.70	8.50
Junio-2010		0.00	0.00	0.00	0.00	16.60	21.40	6.33
2T-2010		4.77	0.00	0.00	13.00	21.63	24.37	10.63
Julio-2010		25.00	0.00	0.00	8.00	0.00	13.64	7.77
Agosto-2010		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	33.33	5.56
Septiembre-2010		1.00	2.00	1.00	3.00	0.00	44.44	8.57
3T-2010		8.67	0.67	0.33	3.67	0.00	30.47	7.30
Octubre-2010		25.00	3.00	0.00	0.00	0.00	18.00	7.67
Noviembre-2010		0.00	50.00	0.00	33.00	0.00	14.00	16.17
Total Año-2010		5.94	7.27	0.09	14.64	14.99	28.49	11.90

Descripción	Perspectiva	OCC	ORI	ANT	NOR	CEN	NAC	Consol Pais
Planificación de Auditoría Ser...	DIRECCIO...	95	95	95	95	95		95
Enero-2010		100...	100...	100...	100...	100...		100.00
Febrero-2010		100...	100...	100...	100...	67.00		93.40
Marzo-2010		100...	87.50	100...	100...	50.00		87.50
1T-2010		10...	95.83	10...	10...	72.33		93.63
Abril-2010		100...	100...	100...	100...	100...		100.00
Mayo-2010		100...	75.00	75.00	100...	100...		90.00
Junio-2010		100...	100...	100...	100...	95.00		99.00
2T-2010		10...	91.67	91.67	10...	98.33		96.33
Julio-2010		100...	100...	100...	76.67	100...		95.33
Agosto-2010		100...	100...	100...	100...	100...		100.00
Septiembre-2010		100...	100...	100...	100...	100...		100.00
3T-2010		10...	10...	10...	92.22	10...		98.44
Octubre-2010		83.33	100...	100...	100...	95.83		95.83
Noviembre-2010		100...	100...	100...	100...	100...		100.00
Total Año-2010		98.48	96.59	97.73	97.88	91.62		96.46
Oportunidad Ciclo de Auditorí...	DIRECCIO...	80	80	80	80	80		80
Enero-2010		100...	100...	100...	100...	100...		100.00
Febrero-2010		69.78	32.92	24.58	54.58	31.25		42.62
Marzo-2010		55.94	24.69	18.44	64.69	32.50		39.25
1T-2010		75.24	52.54	47.67	73.09	54.58		60.62
Abril-2010		85.00	6.67	8.33	26.67	100...		45.33
Mayo-2010		96.67	22.50	12.50	15.00	100...		49.33
Junio-2010		97.50	91.67	38.75	65.00	96.25		77.83
2T-2010		93.06	40.28	19.86	35.56	98.75		57.50
Julio-2010		100...	100...	91.67	88.33	98.75		95.75
Agosto-2010		71.67	100...	75.00	100...	100...		89.33
Septiembre-2010		95.00	100...	60.00	100...	95.00		90.00
3T-2010		88.89	10...	75.56	96.11	97.92		91.69
Octubre-2010		90.00	97.50	82.50	72.50	85.63		85.63
Noviembre-2010		97.50	100...	87.50	57.50	85.63		85.63
Total Año-2010		87.19	70.54	54.48	67.66	84.09		72.79
Gestión del Plan de Acción Au...	DIRECCIO...	90	90	90	90	90	90	90
Enero-2010		100...	100...	100...	100...	100...	100...	100.00
Febrero-2010		100...	100...	100...	100...	100...	100...	100.00
Marzo-2010		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
1T-2010		66.67	66.67	66.67	66.67	66.67	66.67	
Abril-2010		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
Mayo-2010		10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	
Junio-2010		32.00	32.00	32.00	32.00	32.00	32.00	
2T-2010		14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	
Julio-2010		49.00	49.00	49.00	49.00	49.00	49.00	
Agosto-2010		59.00	59.00	59.00	59.00	59.00	59.00	
Septiembre-2010		71.00	71.00	71.00	71.00	71.00	71.00	
3T-2010		59.67	59.67	59.67	59.67	59.67	59.67	
Octubre-2010		100...	100...	100...	100...	100...	100...	100.00
Total Año-2010		52.10	52.10	52.10	52.10	52.10	52.10	

Descripción	Perspectiva	OCC	ORI	ANT	NOR	CEN	NAC	Consol Pais
 Tendencia de Mejoramiento	DIRECCIO...	80	80	80	80	80	80	80
Enero-2010		54.00	33.00	60.00	70.00	61.00		54.00
Febrero-2010		67.00	31.00	44.00	80.00	46.00		71.00
Marzo-2010		59.00	47.00	38.00	33.00	57.00		67.00
1T-2010				NA				66.67
Abril-2010		59.00	49.00	55.00	44.00	75.00		72.00
Mayo-2010		71.00	68.00	29.00	63.00	73.00		80.00
Junio-2010		57.00	52.00	33.00	49.00	73.00		58.00
2T-2010						NA		69.72
Julio-2010		55.00	60.00	66.00	36.00	0.00		71.00
Agosto-2010		47.00	70.00	46.00	44.00	67.00		52.00
Septiembre-2010		56.00	75.00	70.00	53.00	66.00		82.00
3T-2010		64	66	70	44	67		68.31
Octubre-2010		39.00	45.00	52.00	47.00	44.00		53.00
Noviembre-2010		0.00	67.00	0.00	0.00	0.00		0.00
Total Año-2010			54.27					0.00

Fuente: Grupo Corporativo Eficacia – Plataforma BINAPS

10. AUDITORIAS DE SERVICIO

Durante el desarrollo de la práctica empresarial, se ejecutaron 17 auditorías de servicio, donde sólo se consolidó un informe nacional por parte de la regional oriente.

Entre el 28 de Abril y el 4 de Mayo, se realizó la planeación y ejecución de la auditoria de servicio al cliente **DISTRIBUIDORA RAYCO S.A** en la línea de servicio de Gestión de Procesos Administrativos, donde se visitaron 5 puntos de venta en la ciudad de Bucaramanga, cuya muestra requerida fue de 7 personas en la regional que incluía: Ejecutivo de Cuenta, Analista de Selección y cinco Asesores Comerciales. Luego del envío de cada uno de los informes regionales, la encargada de realizar el consolidado nacional fue la regional norte, quien entregó el informe final al Ejecutivo de Cuenta Nacional ubicado en la ciudad Bucaramanga donde es la regional dueña y al Líder de Gerenciamiento con el fin de dar a conocer los resultados al cliente. Posterior a ello, se generó un plan de acción con el objetivo de mitigar las no conformidades detectadas. Los ítems en blanco no aplican a la regional, los de color verde alcanzan la meta, los de color amarillo están en riesgo de no cumplirse y los de rojo no cumplen con la promesa del cliente.

Entre el 12 y 18 de Mayo, se realizó la planeación y ejecución de la auditoria de servicio al cliente **COMPAÑÍA NACIONAL DE CHOCOLATES S.A** en la línea de Suministro de Personal, donde se visitaron 12 puntos de venta en la ciudad de Bucaramanga cuya muestra requerida fue de 15 personas en la regional, donde se auditaron: Ejecutivo de Cuenta, Analista de Selección, Coordinador Punto de Venta y Colaboradoras de Impulso. Luego del envío de cada uno de los informes regionales, la regional encargada de realizar el consolidado nacional fue Antioquia, quien entrego el informe final al Ejecutivo de Cuenta Nacional ubicado en la ciudad

Medellín donde es la regional dueña del Cliente y al Líder de Gerenciamiento con el fin de dar a conocer los resultados al mismo.

Entre el 19 y 25 de Mayo, se realizó la planeación y ejecución de la auditoria de servicio al cliente **ALIMENTOS CÁRNICOS SAS** en la línea de Merchandising, donde se visitaron 10 puntos de venta en la ciudad de Bucaramanga, cuya muestra requerida fue de 12 personas en la regional, donde se auditaron: Ejecutivo de Cuenta, Analista de Selección, Coordinador Punto de Venta y Surtidor Multimarcas. Luego del envío de cada uno de los informes regionales, la regional encargada de realizar el consolidado nacional fue Antioquia, quien entrego el informe final al Ejecutivo de Cuenta Nacional y al Líder de Gerenciamiento con el fin de dar a conocer los resultados al Cliente.

Entre el 26 y 31 de Mayo, se realizó la planeación y ejecución de la auditoria de servicio al cliente **ALIANZA TEAM** en la línea de Promoción y Ventas, donde se visitaron 7 puntos de venta en la ciudad de Bucaramanga, cuya muestra requerida fue de 6 personas en la regional, donde se auditaron: Ejecutivo de Cuenta, Analista de Selección, Supervisor Punto de Venta e Impulsadoras. Luego del envío de cada uno de los informes regionales, la Regional encargada de realizar el consolidado nacional fue Centro, quien entrego el informe final al Ejecutivo de Cuenta Nacional ubicado en la ciudad Bogotá y al Líder de Gerenciamiento con el fin de dar a conocer los resultados al Cliente.

Entre el 16 y 21 de Junio, se realizó la planeación y ejecución de la auditoria de servicio al cliente **COMESTIBLES ALDOR S.A.**, en la línea de Suministro de Personal, donde se visitaron 5 puntos de venta en la ciudad de Bucaramanga, cuya muestra requerida fue de 6 personas en la regional, donde se auditaron: Ejecutivo de Cuenta, Analista de Selección y Personal en Misión (Promotoras). Luego del envío de cada uno de los informes regionales, la Regional encargada de realizar el consolidado nacional fue Occidente, quien entrego el informe final al

Ejecutivo de Cuenta Nacional ubicado en la ciudad y al Líder de Gerenciamiento con el fin de dar a conocer los resultados al Cliente.

Entre el 24 y 28 de Junio, se realizó la planeación y ejecución de la auditoria de servicio al cliente **TELEFÓNICA MÓVILES S.A.**, en la línea de Suministro de Personal, donde se visitaron 9 puntos de venta en la ciudad de Bucaramanga, cuya muestra requerida fue de 10 personas en la regional, donde se auditaron: Ejecutivo de Cuenta, Analista de Selección y Promotores. Luego del envío de cada uno de los informes regionales, la regional encargada de realizar el consolidado nacional fue Centro, quien entrego el informe final al Ejecutivo de Cuenta Nacional ubicado en la ciudad Bogotá y al Líder de Gerenciamiento con el fin de dar a conocer los resultados al Cliente.

Entre el 25 y 30 de Junio, se realizó la planeación y ejecución de la auditoria de servicio al cliente **EPM TELECOMUNICACIONES SA ESP**, en la línea de Promoción y Ventas, donde se visitaron 6 puntos de venta en la ciudad de Barrancabermeja, cuya muestra requerida fue de 13 personas en la regional, donde se auditaron: Ejecutivo de Cuenta, Analista de Selección, Supervisor y Colaboradores en Misión. Luego del envío de cada uno de los informes regionales, la regional encargada de realizar el consolidado nacional fue Antioquia, quien entrego el informe final al Ejecutivo de Cuenta Nacional ubicado en la ciudad Medellín y al Líder de Gerenciamiento con el fin de dar a conocer los resultados al Cliente.

Entre el 8 y 12 de Julio, se realizó la planeación y ejecución de la auditoria de servicio al cliente **IBAÑEZ CASTILLA Y CIA LTDA**, en la línea de Suministro de Personal, llevada a cabo en las instalaciones de Eficacia, cuya muestra requerida fue de 8 personas en la regional, donde se auditaron: Ejecutivo de Cuenta, Analista de Selección y Asesores Comerciales. La regional oriente fue la encargada de realizar el informe puesto que el Cliente sólo aplica en

Bucaramanga, quien entrego el informe final al Ejecutivo de Cuenta Nacional y al Líder de Gerenciamiento con el fin de dar a conocer los resultados al Cliente.

Entre el 14 y 21 de Julio, se realizó la planeación y ejecución de la auditoria de servicio al cliente **ALIMENTOS CÁRNICOS SAS – INDUSTRIA DE ALIMENTOS ZENÚ SAS**, en la línea de Promoción y Ventas, donde se visitaron 8 puntos de venta en la ciudad de Barrancabermeja, cuya muestra requerida fue de 13 personas en la regional, donde se auditaron: Ejecutivo de Cuenta, Analista de Selección, Coordinador Punto de Venta y Asesoras. Luego del envío de cada uno de los informes regionales, la Regional encargada de realizar el consolidado nacional fue Antioquia, quien entrego el informe final al Ejecutivo de Cuenta Nacional ubicado en la ciudad Medellín y al Líder de Gerenciamiento con el fin de dar a conocer los resultados al Cliente.

Entre el 11 y 17 de Agosto, se realizó la planeación y ejecución de la auditoria de servicio al cliente **COMPAÑIA DE GALLETAS NOEL SA**, en la línea de Suministro de Personal, donde se visitaron 7 puntos de venta en la ciudad de Bucaramanga, cuya muestra requerida fue de 12 personas en la regional, donde se auditaron: Ejecutivo de cuenta, Analista de selección, Supervisor y Colaboradores en Misión. Luego del envío de cada uno de los informes regionales, la Regional encargada de realizar el consolidado nacional fue Antioquia, quien entrego el informe final al Ejecutivo de Cuenta Nacional ubicado en la ciudad Medellín y al Líder de Gerenciamiento con el fin de dar a conocer los resultados al Cliente.

Entre el 8 y 13 Septiembre, se realizó la planeación y ejecución de la auditoria de servicio al cliente **COMPAÑIA DE FINANCIAMIENTO TUYA S.A**, en la línea de servicio gestión de procesos, donde se visitó 1 punto de venta en la ciudad de Bucaramanga, cuya muestra requerida fue de 10 personas en la regional, donde se auditaron: Ejecutivo de cuenta, Analista de selección, Asesor de servicio,

Asesor de ventas y Digitador. Luego del envío de cada uno de los informes regionales, la regional encargada de realizar el consolidado nacional fue Occidente, quien entregó el informe final al Ejecutivo de Cuenta Nacional ubicado en la ciudad Cali y al Líder de Gerenciamiento con el fin de dar a conocer los resultados al Cliente.

Entre el 10 y 27 de Septiembre, se realizó la planeación y ejecución de la auditoria de servicio al cliente **COMPAÑÍA NACIONAL DE CHOCOLATES**, en la línea de servicio suministro de personal, donde se visitaron 4 puntos de venta en la ciudad de Bucaramanga, cuya muestra requerida fue de 9 personas en la regional, donde se auditaron: Ejecutivo de cuenta, Analista de selección, Coordinador punto de venta, Responsable SAS y Colaboradoras. Luego del envío de cada uno de los informes regionales, la regional encargada de realizar el consolidado nacional fue Antioquia, quien entregó el informe final al Ejecutivo de Cuenta Nacional ubicado en la ciudad Medellín y al Líder de Gerenciamiento con el fin de dar a conocer los resultados al Cliente.

Entre el 15 y 17 de Septiembre, se realizó la planeación y ejecución de la auditoria de servicio **CEDIS (Centro de distribución de material promocional)**, en la línea de Servicio de bodegaje, cuya muestra requerida fue de 3 personas en la regional, donde se auditó al Coordinador regional, Auxiliar de bodega y Auditor, la regional encargada de realizar el consolidado nacional fue Occidente, quien entregó el informe final al Ejecutivo de Cuenta Nacional ubicado en la ciudad Cali y al Líder de Gerenciamiento con el fin de dar a conocer los resultados al Cliente.

Entre el 13 y 19 de Octubre, se realizó la planeación y ejecución de la auditoria de servicio al cliente **COLGATE PALMOLIVE**, en la línea de servicio promoción y ventas, donde se visitaron 7 puntos de venta en la ciudad de Bucaramanga, cuya muestra requerida fue de 13 personas en la regional, donde se auditaron: Ejecutivo de cuenta, Analista de selección, Supervisor y Colaboradoras. Luego del

envío de cada uno de los informes regionales, la Regional encargada de realizar el consolidado nacional fue Antioquia, quien entrego el informe final al Ejecutivo de Cuenta Nacional ubicado en la ciudad Medellín y al Líder de Gerenciamiento con el fin de dar a conocer los resultados al Cliente.

Entre el 25 y 28 de Octubre, se realizó la planeación y ejecución de la auditoria de servicio al cliente **COMPAÑÍA DE GALLETAS NOEL**, en la línea de servicio promoción y ventas, donde se visitaron 5 puntos de venta en la ciudad de Bucaramanga, cuya muestra requerida fue de 9 personas en la regional, donde se auditaron: Ejecutivo de cuenta, Analista de selección, Supervisor y Colaboradoras. Luego del envío de cada uno de los informes regionales, la Regional encargada de realizar el consolidado nacional fue Antioquia, quien entrego el informe final al Ejecutivo de Cuenta Nacional ubicado en la ciudad Medellín y al Líder de Gerenciamiento con el fin de dar a conocer los resultados al Cliente.

Entre el 3 y 5 Noviembre, se realizó la planeación y ejecución de la auditoria de servicio al cliente **RECKITT BENCKISER DE COLOMBIA S.A**, en la línea de servicio suministro de personal, donde se visitaron 6 puntos de venta en la ciudad de Bucaramanga, cuya muestra requerida fue de 9 personas en la regional, donde se auditaron: Ejecutivo de cuenta, Analista de selección, Responsable SAS, Supervisor y Colaboradoras. Luego del envío de cada uno de los informes regionales, la regional encargada de realizar el consolidado nacional fue Occidente, quien entrego el informe final al Ejecutivo de Cuenta Nacional ubicado en la ciudad Cali y al Líder de Gerenciamiento con el fin de dar a conocer los resultados al Cliente.

Entre el 24 y 29 Noviembre, se realizó la planeación y ejecución de la auditoria de servicio al cliente **COMESTIBLES ALDOR**, en la línea de servicio suministro de personal, donde se visitaron 4 puntos de venta en la ciudad de Bucaramanga, cuya muestra requerida fue de 5 personas en la regional, donde se auditaron:

Ejecutivo de cuenta, Analista de selección y Promotoras. Luego del envío de cada uno de los informes regionales, la regional encargada de realizar el consolidado nacional fue Occidente, quien entrego el informe final al Ejecutivo de Cuenta Nacional ubicado en la ciudad Cali y al Líder de Gerenciamiento con el fin de dar a conocer los resultados al Cliente.

10.1 GENERALIDADES DE LOS HALLAZGOS DE LAS AUDITORIAS DE SERVICIO

Dentro de los hallazgos más relevantes detectados en las auditorias de servicio realizadas durante la práctica se encontró para los cargos de ejecutivo de cuenta (EC), analista de selección (AS) y equipo en misión (EM) lo siguiente:

10.1.1 Aspectos relevantes:

- Conocimiento del negocio y del servicio (EC y AS)
- Conocimiento del producto (EM)
- Plan de trabajo (EC)
- Disposición y colaboración de la auditoría (Todos los involucrados)
- Servicio al Cliente (Todos los involucrados)
- Cumplimiento de perfiles (EC y AS)
- Conocimiento del evento (EM)
- Presentación personal (EM)
- Gestión de mejora para el negocio (EC)

10.1.2 Riesgos:

- Desconocimiento del procedimiento ante emergencias o accidentes de trabajo

(EM)

- Desconocimiento de los beneficios de la caja de compensación familiar (EM)
- Desconocimiento de los planes de formación (EM)
- Volante de Pago (EC y EM)
- Dotación (EC y EM)

10.1.3 No conformidades:

- Conocimiento directrices GCE (EM)
- Conocimiento directrices Cliente (EM)
- Porte de Carné (EM)
- Suministro oportuno de personal (EC y AS)
- Falta de formato de registros (EM)
- Planes de Acción (EC y AS)
- Manuales de Servicio (EC y AS)
- Acuerdos de Servicio (AS)

En el anexo F, se puede evidenciar el informe realizado a nivel nacional al cliente Distribuidora RAYCO, donde se da a conocer estadísticamente los principales hallazgos encontrados en las auditorías de servicio realizadas a nivel nacional. Este informe, es un modelo estándar adaptable a todas las auditorías de servicio. (Ver también anexo G)

11. OTRAS ACTIVIDADES

11.1 LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN BODEGA HARINERA DEL VALLE S.A. EN LAS CIUDADES DE BUCARAMANGA Y DUITAMA

Con el propósito de garantizar la entrada del cliente Harinera del Valle S.A a nivel nacional (*al cliente solo se le ofrecían los servicios en la regional centro (Bogotá)*), se realizó una visita de inspección a sus respectivas bodegas. Por ser la regional oriente, se asistió únicamente a los distritos como ellos suelen denominarlo, de las ciudades de Bucaramanga y Duitama, con el fin de realizar el levantamiento de información de las bodegas, a través de un cuestionario para la línea de aseo y el listado maestro de preguntas sobre la bodega con la intención de verificar las líneas de servicio que manejan, su estructura organizacional, número de trabajadores, nivel salarial, horario de trabajo, manejo de dotaciones, sistema de medición de la productividad (indicadores), manejo y control de inventarios, niveles de rotación y riesgos de accidentalidad.

En el distrito de Bucaramanga se encontró que el cliente cuenta con dos bodegas PT1 donde se encuentran los materiales tales como harina de maíz, material tienda a tienda (TAT), aceites, margarinas, harina de trigo y pre mezcla. En la bodega PT2 es 100% pasta. De igual forma, en este distrito solo se maneja el proceso de línea comercial que hace referencia al producto terminado. Según su estructura organizacional, el líder de la bodega es contratado directamente por la compañía al igual que el auxiliar a diferencia de los estibadores que son temporales.

Sus turnos de trabajo se encuentran distribuidos de la siguiente forma: de lunes a viernes en el horario de 6:00 a.m a 4:30 p.m asisten tres estibadores, los demás cumplen el horario de lunes a viernes de 10:00 a.m a 7:30 p.m y sábados de

6:00a.m a 11:30 a.m para cumplir las 48 horas de trabajo. A cada trabajador se les entrega dos dotaciones por año y presentan una rotación mínima, aproximadamente 2 rotaciones/semestre. Los indicadores aplican sólo para los Líderes y Auxiliares por medio de tablas de cumplimiento. Los indicadores que manejan son:

- Inventarios al 100%
- Devolución en bodega < 0,2
- Devolución de transporte < 0,9
- Entregas a tiempo > 90%
- Entregas Completas > 95%
- Producto No Conforme 335.000 \$/Mes

NOTA: Cada indicador representa un porcentaje donde la suma de todos ellos debe ser igual al 100%. Por cada indicador que no cumpla con la meta, se les castigará a los responsables del manejo de estos por medio de descuentos en la nómina.

En cuanto al manejo y control de inventarios, estos se realizan de forma semanal, sobre la totalidad de los productos (*se maneja en bodega aproximadamente 290 referencias*) los días viernes o sábados. Los estibadores se organizan por parejas para realizar el conteo dentro de los horarios de trabajo, pues esta es una de las funciones establecidas para el cargo, así como también el arreglo de la mercancía que se descarga, la identificación y el proceso de marcar el producto. El control de Inventarios se realiza a través del servidor SAP. Dentro de las causales de accidentalidad en las bodegas se evidenció que estas se presentan por caídas en mulas, tronchaduras por estibas, atropellamiento con los gatos hidráulicos y cortaduras en el manejo de las estibas en madera.

El panorama no es muy diferente como se maneja en el distrito de Duitama, se diferencia en que allí, si se manejan las dos líneas pero se enfocan más en la línea industrial que hace referencia a los bultos de harina. A los trabajadores de este distrito, se les entrega dotación cada dos meses, se maneja la misma rotación y los mismos indicadores. El control de inventarios se maneja a través del sistema SAP, este maneja ingresos de mercancía y salidas a través de la facturación. Por lo general se realiza el control al final del mes (organizar mercancía) o el primer día hábil del mes (Conteo general del total de la mercancía basado en los informes generados por el servidor SAP).

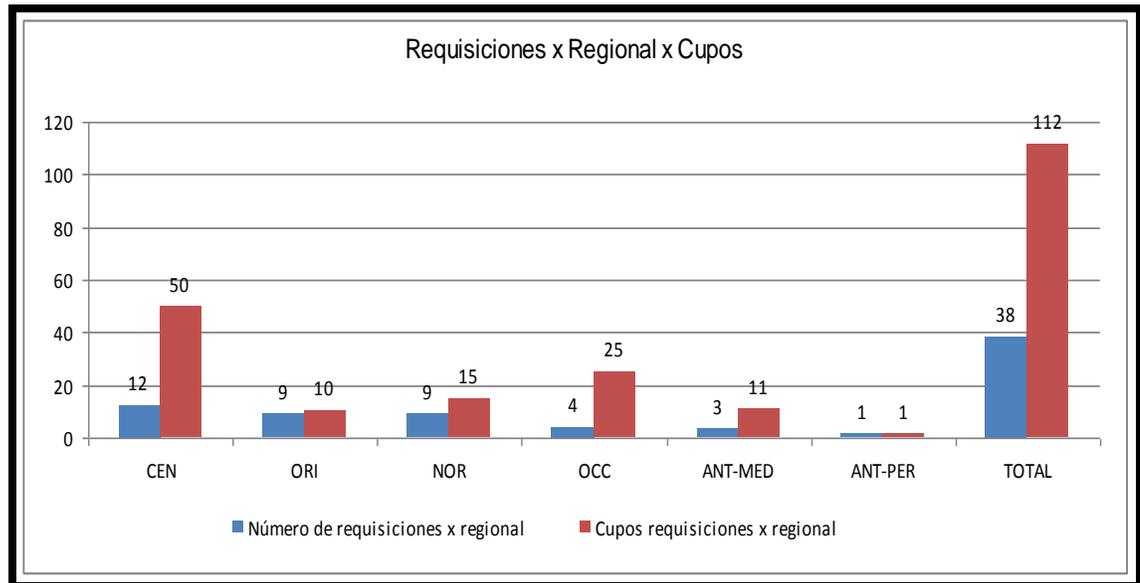
Tanto el personal de Bodega como administrativos y una persona de otro departamento dentro de la misma compañía (un vendedor o la persona encargada de cartera) participan en el conteo. Sólo se realiza en horas de la mañana en horario de trabajo pues es función de todos participar en esta actividad. El indicador de accidentalidad en el distrito es cero y las incapacidades que se presentan han sido por enfermedad general.

11.2 TOMA DE TIEMPOS AL PROCESO DE SELECCIÓN Y VINCULACIÓN DE TALENTOS

Con el fin de apoyar el proyecto *“Súmate a la productividad de talento humano”*, se realizó una toma de tiempos al proceso de selección y vinculación de talentos (P07) en cada una de las regionales por parte de las responsables del proceso de productividad y desarrollo organizacional. Éste consistía en tomar una muestra aproximada de 10 requisiciones en estado no comenzado o abierta y realizar la toma desde la asignación de la analista a la requisición, el proceso de reclutamiento y finalmente el proceso de contratación.

Como resultado de esta toma, se obtuvo lo siguiente:

Gráfica 10. Distribución de requisiciones analizadas por regional y número de cupos.

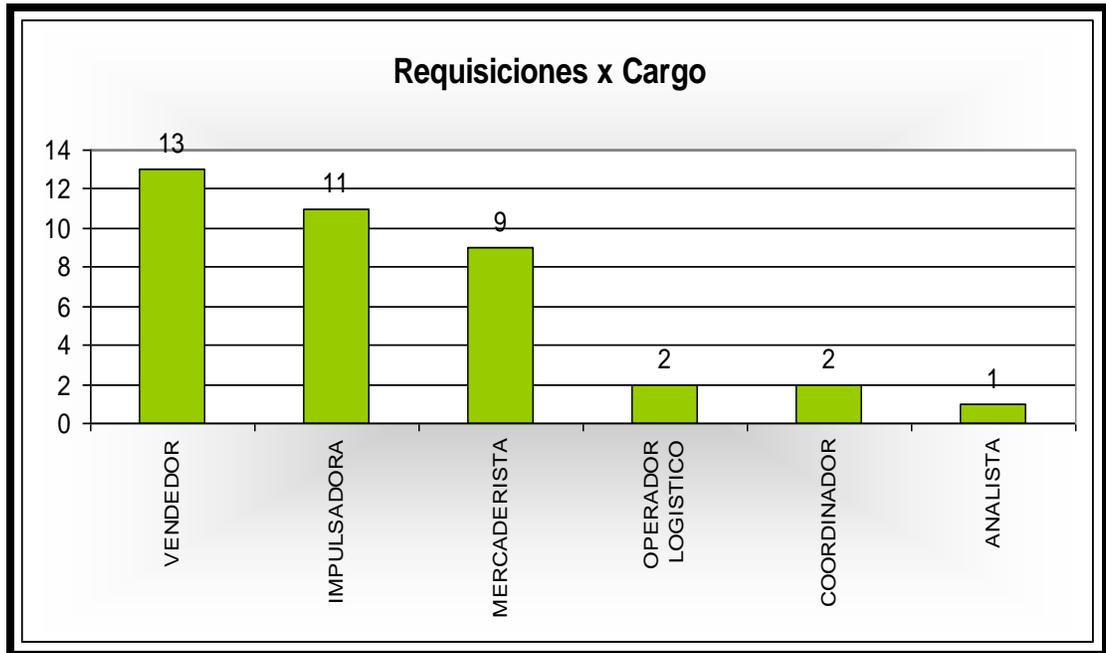


Fuente: Analista de productividad y desarrollo organizacional – Reg. Occ.

En total se analizaron 38 requisiciones distribuidas de la siguiente manera: 12 de Bogotá (CEN) sumando 50 cupos entre sus requisiciones, 9 de Bucaramanga (ORI) sumando 10 cupos entre sus requisiciones, 9 de Barranquilla (NOR) sumando 15 cupos entre sus requisiciones, 3 de Medellín (ANT-MED) sumando 11 cupos entre sus requisiciones y 1 de Pereira (ANT-PER) de 1 cupo. La sumatoria de los cupos de las requisiciones analizadas fueron 112.

La distribución de requisiciones analizadas por cargos fue:

Gráfica 11. Requisiciones por cargo



Fuente: Analista de productividad y desarrollo organizacional – Reg. Occ.

Tabla 4. Distribución de requisiciones analizadas por regional por cargo por cliente

Regional	Cargo	Cliente	Cant. Requisiciones
ANT	VENDEDOR	ALIMENTOS POLAR COLOMBIA S A S	1
		COMESTIBLES ALDOR S A	1
		INDUSTRIAS SPRING S A	1
GEN	IMPULSADORA	COMPANIA NACIONAL DE CHOCOLATES S A S	1
		INDUSTRIAS CANNON DE COLOMBIA S A	1
		INDUSTRIAS DOS EN UNO LTDA	1
		JOHNSON Y JOHNSON DE COLOMBIA S A	1
		PROCAPS S A	1
		RECKITT BENCKISER COLOMBIA S A	1
	MERCADERISTA	ALMACENES EXITO S A	2
		SUPERTIENDAS Y DROGUERIAS OLIMPICA S A	1
	OPERADOR LOGISTICO	CAJA COLOMBIANA DE SUBSIDIO FAMILIAR COLSUBS	1
		NESTLE DE COLOMBIA SA	1
VENDEDOR	TIENDAS DE ROPA INTIMA S A	1	
NOR	COORDINADOR	JOHNSON Y JOHNSON DE COLOMBIA S A	1
		LLOREDA S A	1
	IMPULSADORA	ALIMENTOS POLAR COLOMBIA S A S	1
	MERCADERISTA	LABORATORIO FRANCO COLOMBIANO LAFRANCOL S	1
		MASTERFOODS COLOMBIA LTDA	1
	VENDEDOR	INDUSTRIA DE ALIMENTOS ZENU S A S	1
		LLOREDA S A	1
RECAUDOS Y TRIBUTOS S A		1	
TELEFONICA MOVILES COLOMBIA S A		1	
ORI	ANALISTA	COLOMBIA TELECOMUNICACIONES S A ESP	1
	IMPULSADORA	JOHNSON Y JOHNSON DE COLOMBIA S A	1
	MERCADERISTA	COLGATE PALMOLIVE COMPAÑIA	1
		COMPANIA NACIONAL DE CHOCOLATES S A S	1
		INDUSTRIA DE ALIMENTOS ZENU S A S	1
		TEAM FOODS COLOMBIA S A	1
	VENDEDOR	ALIMENTOS POLAR COLOMBIA S A S	1
LLOREDA S A		2	
OCC	IMPULSADORA	JOHNSON Y JOHNSON DE COLOMBIA S A	1
		NESTLE PURINA PET CARE DE COLOMBIA S A	1
	VENDEDOR	CALZATODO S A	1
		P C A PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE ALIMÉ	1
ANT-EJE	IMPULSADORA	COLOMBIANA KIMBERLY COLPAPEL S A	1
TOTAL			38

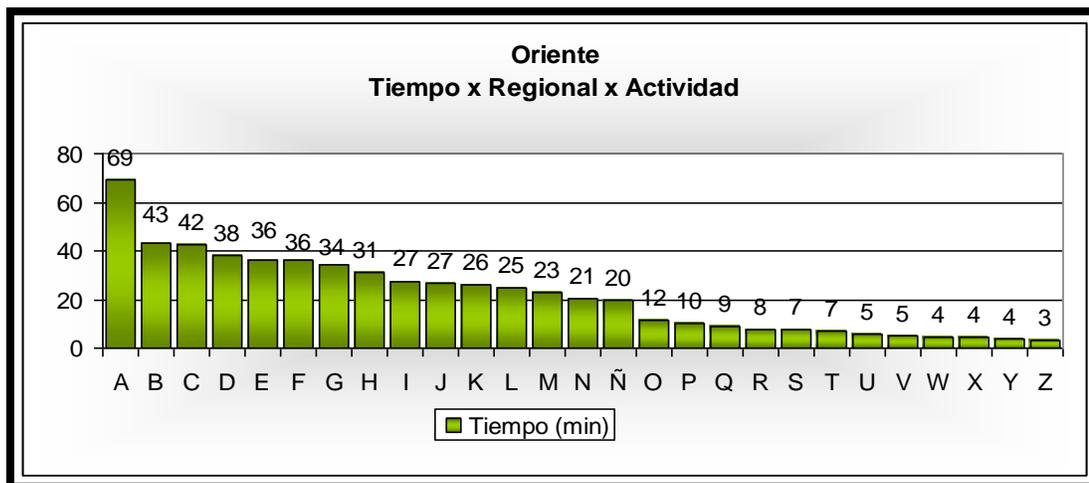
Fuente: Analista de productividad y desarrollo organizacional – Reg. Occ

Tabla 5. Actividades por requisición

Oriente		
Enum	Actividad	Tiempo (min)
A	Activación de contrato en adam, realizar afiliaciones y pre	69.3
B	Imprimir documentos	43.0
C	Cerrar requisición, realizar afiliaciones, carné e impresión	42.4
D	Entregar documentación	38.4
E	Consulta de requisiciones en el sistema	36.5
F	Activar candidatos en adam e imprimir kit de contratación y	36.3
G	Ingreso a Adam	34.2
H	Radicar afiliación	31.3
I	Activación de contrato en Adam	27.1
J	Firmar contrato	26.8
K	Afiliaciones y construir documentos de contratación	25.9
L	Realizar afiliaciones	25.0
M	Revisar documentos	22.8
N	Imprimir carné, firmar contrato y afiliaciones	20.6
Ñ	Enviar documentos	20.0
O	*Tiempo muerto	11.6
P	*Inconvenientes del sistema	10.3
Q	Ingresar solicitud en adam	9.1
R	Activación del contrato e impresión y firma de otro si	7.6
S	Programar actividades	7.4
T	Traslado	7.3
U	Radicar y realizar afiliación	5.5
V	Llamada	5.1
W	Ingresar datos	4.3
X	Actualizar datos de la solicitud	4.2
Y	*Traslado	3.5
Z	Elaboración del carnet	3.2
AA	Validación de las Requis en el sistema	3.15
AB	Activación de contrato en Adam e imprimir documentación	3.12
AC	Imprimir contrato	2.78
AD	Consultar requisiciones en el sistema	2.45
AE	Ingresar datos de la eps, caja de compensación y afp, y c	1.6
AF	Diligenciar formularios	1.43
AG	*Llamada	1.32
AH	Programar actividades y revisión de requisición	1.12
AI	Radicar afiliación y registrar en el sistema	0.83
AJ	Buscar carpetas para radicación	0.32
Total		596.5

Fuente: Analista de productividad y desarrollo organizacional – Reg. Occ

Gráfica 12. Tiempo Vs Actividad



Fuente: Analista de productividad y desarrollo organizacional – Reg. Occ

Las actividades a las cuales se invirtió mayor tiempo durante la toma en la regional Oriente fueron activar contratos en el servidor ADAM, realizar afiliaciones y presentación del video corporativo, imprimir documentos, entre otras.

Nota: Las actividades que aparecen resaltadas en la siguiente tabla no se tomaron en cuenta en la grafica debido a que no se apreciaría bien los datos.

Es importante tener en cuenta que dentro de la toma de tiempos durante el proceso se presentaron actividades que se deben mitigar por situaciones ajenas al trabajar las requisiciones, las cuales fueron:

Tabla 6. Actividades a mitigar

Actividades a mitigar	Observaciones actividades	Tiem po (min)
*Inconvenientes del sistema	* Impresión de los documentos (Daño de la impresora)	3.4
	* Parada a la fotocopidora del segundo piso (debido a que se daño la impresora de contratación) para copias del	4.5
	EL SISTEMA NO RESPONDE. RECIBIR CORREO DE EC CON PANTALLAZO EN ORACLE PARA ASIGNAR	2.4
*Llamada	LA ANALISTA REALIZÓ LLAMADA AL EC PARA VERIFICACIÓN DE LA REQUISICIÓN	0.5
	REALIZAR LLAMADA A LA AUXILIAR DE CONTRATACIÓN PARA DATOS DE LA PERSONA	0.4
	REALIZAR LLAMADA AL EC PARA CONFIRMAR SI ES IMPULSADORA O MERCADERISTA	0.5
*Tiempo muerto	ESPERANDO CORREO DE AUXILIAR DE CONTRATACIÓN DE DATOS DE LA PERSONA	11.6
*Traslado	BAJAR A CONTRATACIÓN POR QUE NO HA LLEGADO CORREO	3.5
Total general		26.7

Fuente: Analista de productividad y desarrollo organizacional – Reg. Occ

CONCLUSIONES

Se logró efectuar satisfactoriamente las actividades establecidas como responsable del proceso de productividad y desarrollo organizacional, cumpliendo con el mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad de la compañía.

Se realizó acompañamiento y seguimiento en la creación y montaje de los planes de acción dentro de la organización, quedando estos registrados en el servidor Binaps, de tal forma que se efectuaran las actividades allí descritas eficazmente y se cumplieran con los numerales 8.5.2 y 8.5.3 de la NTC – ISO 9001:2008.

Se llevó a cabo el seguimiento mensual a los indicadores tanto de gestión, desempeño como de resultado, logrando resaltar que aunque en lo corrido del año no se cumplió la meta del indicador de tendencia de mejoramiento, éste muestra un incremento hacia la meta establecida del 80%.

Se cumplió con el cronograma establecido para las auditorias tanto internas como de servicio, logrando con éste último, verificar la promesa pactada con el cliente, evidenciando así, el compromiso de la regional en el proceso de control y mejora de su desempeño a través del resultado de los indicadores que lo conforman.

Se logró contribuir de forma satisfactoria con el proyecto súmate a la productividad de talento humano, detectando de esta manera, las principales actividades que más requieren tiempo para dar fin a la requisición asignada.

RECOMENDACIONES

Dar continuidad a los informes mensuales de seguimiento de los pilares del Sistema de Gestión de Calidad, ya que estos, permiten visualizar de manera detallada, el estatus de los procesos de la compañía con el fin de dar soluciones oportunas y eficaces a aquellas actividades pendientes por efectuar.

Revisar, actualizar y divulgar la documentación en línea a los responsables de cada proceso, de tal manera que permita el cumplimiento del numeral 4.2.3 Control de los documentos.

Aumentar la cultura en cuanto al reporte de incidentes dentro de la regional, ya que es un buen mecanismo para detectar oportunidades de mejora en cuanto al desempeño del Sistema de Gestión de Calidad.

Dar continuidad al proyecto *“Súmate a la productividad de Talento Humano”* a través del seguimiento de una sola requisición desde el inicio de su proceso, bien sea, a partir del ejecutivo de cuenta quién es la persona encargada de montar dicha requisición, con el fin de que la analista gestione los cupos requeridos y culmine en el cierre de la documentación digitalizada para abarcar completamente con el procedimiento.

Involucrar aún más el proceso de productividad y desarrollo organizacional en la operación de la compañía, de tal manera que éste, sea el soporte de todos los procesos y permita establecer e implementar oportunidades de mejora en cuanto al desempeño de los procesos y el sistema.

Continuar con la técnica de medición de tendencia positiva y cumplimiento de la meta de los indicadores de resultado, por parte de los responsables de los

procesos del Grupo Corporativo Eficacia, con el fin de identificar fácilmente las brechas que se presentan y cómo desde cada proceso, impactan positivamente a los cinco factores claves de éxito de la compañía.

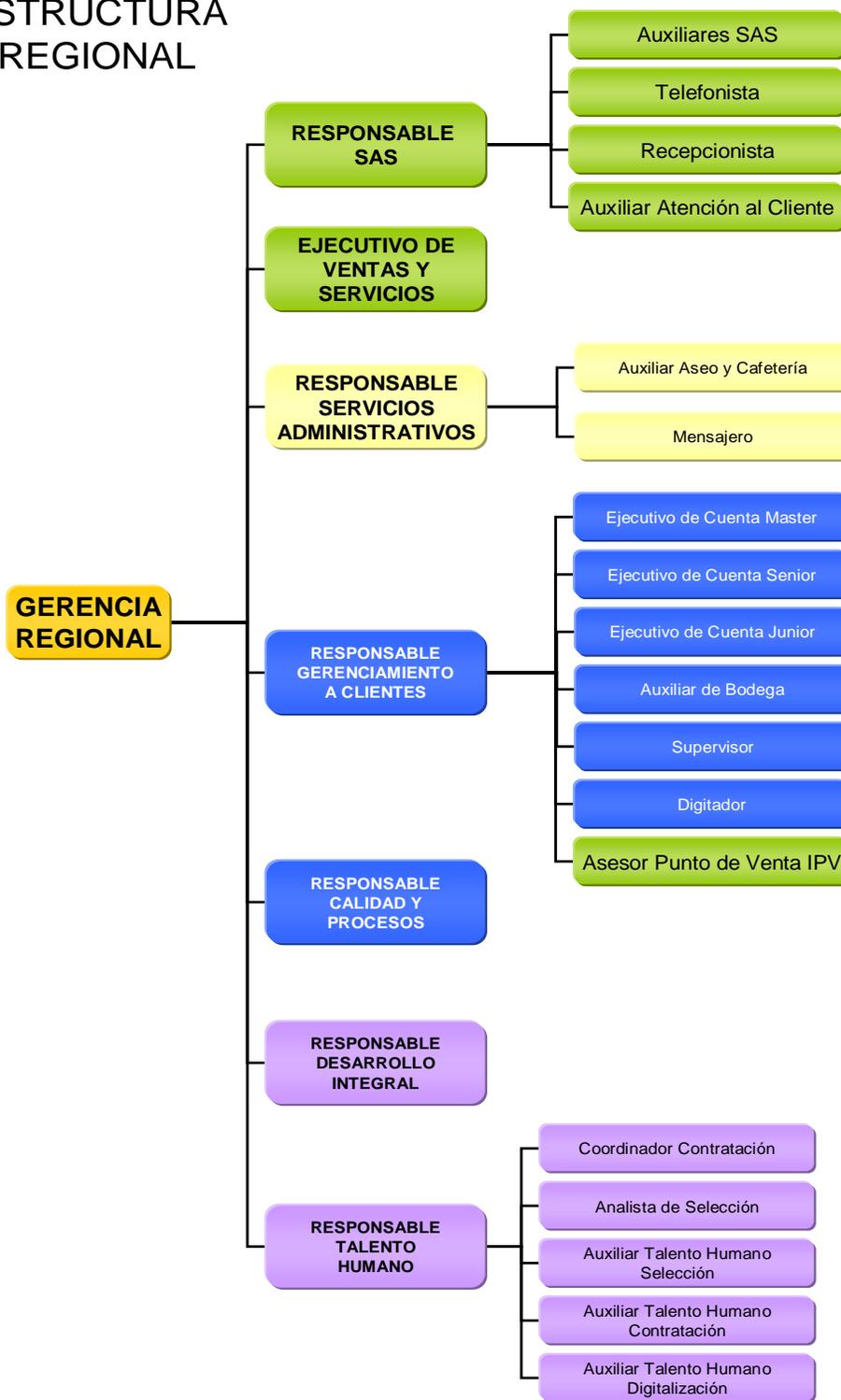
BIBLIOGRAFÍA

1. BINAPS – Plataforma del Grupo Corporativo Eficacia.
2. EFINET – Intranet Grupo Corporativo Eficacia.
3. Hoyos, William. MBA, Un libro de calidad. La ingeniería industrial aplicada a la calidad en las empresas. Bucaramanga; 2006, p. 36.
4. Norma Técnica Colombiana ISO 19011:2002. Directrices para la auditoria de los Sistemas de Gestión de la Calidad y/o Ambiental.
5. Norma Técnica Colombiana ISO 9000:2005. Sistemas de Gestión de Calidad – Fundamentos y Vocabularios.
6. Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2008. Sistemas de Gestión de Calidad – Requisitos.
7. Reseña histórica Grupo Corporativo Eficacia. Recuperado el 25 de Mayo de 2010. Disponible en: http://www.creatis-tech.com/eficacia/vision_mision.html.
8. Servidor ORACLE – Módulo de gerenciamiento.

ANEXOS

Anexo A. Organigrama Regional

STRUCTURA REGIONAL



Anexo B. Acta Clima Organizacional

COMITÉ CLIMA ORGANIZACIONAL

ASISTENTES

- Carolina Mantilla
- Jairo Vásquez
- Rosa Emiliana Meléndez
- Robinson Peñaloza
- Martha Patricia Vásquez
- Martha Lucia Acuña
- Isabel Ariza
- María Fernanda Jagua
- María del Mar Vásquez
- Helga Olaya
- Andrea Criado

Abril 23 de 2010

AGENDA

1. Conformación de los grupos para la Reinducción Corporativa la cual se llevará a cabo en el Club Lomas del Viento el Viernes 30 de Abril de 2010.
2. Elección de los juegos a realizar y del Jurado Calificador.

DESARROLLO DE LA AGENDA

1. Se establecieron de acuerdo al número de asistentes a la reinducción, la cantidad de bases y personas que lo conformarán, pactado lo siguiente:

- Total de asistentes: 49
 - Bases: 8
 - No. Personas en cada Base: 5
2. Se dio a conocer la lista de juegos que se llevará a cabo el día del evento, así como también los diferentes materiales necesarios para llevar a cabo la actividad, los elegidos fueron:
- 2.1 Juego de dados
 - 2.2 Ármalo
 - 2.3 Pégale a los anti-valores
 - 2.4 Relevos en costales
 - 2.5 Desentierra la Pista
 - 2.6 El equipo del proceso
 - 2.7 Pelotas flotantes
 - 2.8 Mensajero del servicio
3. Elección de los jueces calificadores, quienes son los responsables del conteo de puntos de cada uno de los grupos para la elección del ganador a cargo de Helga Olaya y María del Mar Vásquez
4. Elección al azar a cargo de los jueces nombrados anteriormente, de las bases asignadas a cada responsable, asignado de la siguiente forma:

RESPONSABLE	BASE
Carolina Mantilla	Ármalo
Jairo Vásquez	Juego de dados
Rosa Emiliana Meléndez	Pelotas flotantes
Robinson Penalaza	Pégale a los anti-valores

Martha Patricia Vásquez	Relevos en costales
María Fernanda Jagua	Desentierra la pista
Martha Lucía Acuña	El equipo del proceso
Isabel Ariza	Mensajero del servicio

Anexo C. Informe Seguimiento Pilares Del SGC

Informe
Información del 10 de Junio de 2010

Pilares del Sistema de Gestión de la Calidad

Recuerda!!! el cierre de Análisis de Indicadores de Proceso para Mayo es el 16 de Junio

Martha Patricia éste es tu status de proceso:
Incidentes

Muy bien!!!
Te encuentras al día con tus incidentes

SQR's

Felicitaciones!!!
Durante el mes de Mayo no te reportaron SQR'S

Análisis de Proceso

Felicitaciones!!! Por tu cumplimiento en el análisis de proceso para el mes de Abril, esperamos que para el cierre del mes de Mayo continúes con el mismo comportamiento positivo

	GERENCIAMIENTO DE CLIENTES						
	Resultado	Concl	Incidentes	SQR	Auditorias	Plan	% Cumpli
ENE	100%	0%	100%	100%	100%	5	100%
FEB	100%	0%	100%	100%	100%	1	100%
MAR	100%	0%	100%	100%	100%	5	100%
ABR	100%	0%	100%	100%	100%	4	100%
MAY	0%	0%	0%	0%	0%	4	0%
JUN							
JUL							
AGO							
SEP							
OCT							
NOV							
DIC							

Cumplimiento Diligenciamiento de Indicadores 2010

Tu diligenciamiento en lo corrido del año no ha sido nada bueno, te invitamos a que realices tu auto evaluación para que tus resultados sean positivos

Oportunidad en el Diligenciamiento de Indicadores – Abril de 2010

Indicador	Ind	Dil	Dif	% Dil	Opor	% Oportunidad
P05-Gerenciamiento de Clientes	1	0	1	0.00%	0	0.00%

Planes de Acción

A la fecha tienes tus planes de acción finalizados, recuerda que los planes de acción son una herramienta de mejoramiento continuo que debemos utilizar con frecuencia

Auditorías

Los hallazgos encontrados en la auditoria realizada el mes de Abril de 2010 fueron los siguientes:

No conformidades: 0
Riesgos: 4
Aspectos Relevantes: 5

Recuerda ingresar tus planes de acción ya que aún no se evidencian en Binaps

Anexo D. Acta Revisión Gerencial II TRIM 2010

GRUPO CORPORATIVO EFICACIA S.A ACTA REVISIÓN GERENCIAL REGIONAL ORIENTE II TRIMESTRE DE 2010

En las instalaciones del Grupo Corporativo Eficacia – Regional Oriente, se reunieron el pasado viernes 23 de Julio la Gerente Regional y el equipo de Responsables de cada uno de los procesos que hacen parte de la compañía, con el fin de analizar los resultados obtenidos durante el Segundo Trimestre del año 2010 y evaluar el desempeño del Sistema de Gestión. Los participantes fueron:

- 1 **Gerente Regional Oriente:** Dra. Martha Lucía Acuña
- 2 **Responsable P04 Negociación y Ventas:** Robinson Peñaloza
- 3 **Responsable P05 Gerenciamiento al Cliente:** Martha Patricia Vásquez
- 4 **Responsable P07 Selección y Vinculación de Talentos:** Rosa Emiliana Meléndez
- 5 **Responsable P12 Seguimiento al Servicio:** John Heli Hillon
- 6 **Responsable P14 Productividad y Desarrollo:** Andrea Liliana Criado
- 7 **Responsable P16 Formación, Bienestar y Desarrollo:** María del Mar Vásquez

TEMAS DESARROLLADOS

INTRODUCCIÓN

Se dio apertura a la Revisión Gerencial el día 23 de Julio del presente año en la jornada de 2:00 p.m. a 6:00 p.m., dando a conocer el estado de los compromisos adquiridos en la última revisión, seguido por el análisis de la eficacia del Sistema de Gestión a partir de los pilares que lo conforman y el informe Trimestral de cada

uno de los procesos.

2. SEGUIMIENTO A LOS COMPROMISOS DE LA REVISIÓN GERENCIAL DEL PRIMER TRIMESTRE

Se presentó el estado de los compromisos, aquellos que a la fecha aún se encuentran en desarrollo y pendientes por realizar seguimientos. Los compromisos de la revisión gerencial que aún se encuentran en seguimiento son:

#	COMPROMISO	RESPONSABLE	ESTADO
1	Implementar Gestores Externos para asegurar el cumplimiento del presupuesto de ventas.	Robinson Peñaloza Martha Lucia Acuña	EN DESARROLLO
2	Mejorar ANS desde la negociación con el cliente con perfiles difíciles de consecución, llevar el ANS a la realidad del mercado.	Robinson Peñaloza Martha Lucia Acuña	EN DESARROLLO
3	Reestructurar el proceso de reclutamiento para que tenga mayor productividad en la selección	Rosa Meléndez	EN DESARROLLO
4	Implementación del proceso de productividad de Selección y Vinculación de Talentos	Rosa Meléndez	EN DESARROLLO
5	Actividades de sensibilización en Servicio Diferencial para superar la actual meta de seguimiento al servicio.	John Heli Hillon	EN DESARROLLO

6	Incrementar la elaboración de Planes de Acción EFFECTIVOS que contribuyan con la mejora de cada uno de los indicadores de resultados establecidos por procesos	Responsable calidad	EN DESARROLLO
---	---	---------------------	---------------

3. RESULTADO AUDITORIAS DE SERVICIO

Se realizó la presentación de los resultados de las Auditorias de Servicio ejecutadas durante el II Trimestre de 2010. Los clientes auditados en la Regional Oriente y que ya se consolidaron sus resultados fueron:

- 1 Comfenalco
- 2 Compañía de Galletas Noel S.A
- 3 Distribuidora RAYCO S.A
- 4 CNCH
- 5 Cárnicos – Zenú
- 6 Alianza Team
- 7 Comestibles ALDOR S.A
- 8 Telefónica Móviles Colombia S.A
- 9 EPM

Dentro de los hallazgos durante el ejercicio se encontró lo siguiente:

Aspectos Relevantes

- 1 Conocimiento del Negocio y Servicio
- 2 Conocimiento del Producto
- 3 Plan de Trabajo

- 4 Disposición y Colaboración de la Auditoría
- 5 Servicio al Cliente
- 6 Cumplimiento de perfiles
- 7 Conocimiento del evento
- 8 Presentación personal
- 9 Gestión de Mejora para el Negocio

Riesgos

- 1 Desconocimiento del procedimiento ante Emergencias o Accidentes de Trabajo
- 2 Desconocimiento de los beneficios de la Caja de Compensación Familiar
- 3 Planes de formación
- 4 Volante de Pago
- 5 Dotación

No Conformidades

- 1 Conocimiento directrices GCE
- 2 Conocimiento directrices Cliente
- 3 Porte de Carné
- 4 Suministro oportuno de personal
- 5 Falta de formato de registros
- 6 Planes de Acción
- 7 Manuales de Servicio
- 8 Acuerdos de Servicio

La Gerente Regional Martha Lucía Acuña, resaltó la importancia de los hallazgos detectados y las falencias que conllevan a determinar una No Conformidad dentro del ejercicio. Por ello, hizo énfasis en los seguimientos que se deben realizar

continuamente con el fin de proponer acciones de mejora y oportuna entrega de los resultados hacia los clientes y de esta manera contribuir al cumplimiento del indicador Gestión de Plan de Acción Auditorias de Servicio.

4. RESULTADOS DE LAS AUDITORIAS INTERNAS DE PROCESOS

Dentro de la Revisión Gerencial, se dio a conocer igualmente, los hallazgos detectados en cada una de las Auditorias de Procesos realizadas durante el Segundo Trimestre de 2010. Los procesos a los cuales se les realizó la respectiva Auditoria fueron:

- 1 P04 - Negociación y Ventas
- 2 P07 – Selección y Vinculación de Talentos
- 3 P08 – Compensación Salarial y otros Pagos
- 4 P09 – Seguridad Social y Aportes
- 5 Cliente 1: SINERGIA GNCH (Noel, CNCH, Doria)

Durante el desarrollo de las auditorias no se evidenciaron No conformidades, pero se encontraron otros hallazgos tales como:

Aspectos Relevantes

- 1 Cumplimiento del indicador de costo por servir en la regional oriente (SINERGIA)
- 2 Trabajo en equipo desarrollado en el proceso (P04)
- 3 Establecimiento de mecanismos de seguimiento establecidos en la regional para el control de la digitalización de la información (P07)
- 4 Implementación del pago de subsidios por tarjeta en Barrancabermeja y el sistema de aportes en línea (P09)
- 5 Orden y control de la documentación garantizando la trazabilidad de las

actividades ejecutadas (P08)

Entre los Aspectos Relevantes, el proceso de Negociación y Ventas al igual que el Cliente 1: SINERGIA obtuvieron una participación del 25% respectivamente, seguido por los demás procesos, cada uno con una participación aproximada del 17% sobre el total de hallazgos.

Riesgos

- 1 La no integración de las regionales en el levantamiento de acciones correctivas a nivel nacional y el establecer mecanismos que consoliden la imagen corporativa a nivel regional(P07)
- 2 Establecimiento y desarrollo de actividades que aseguren la eficacia de las acciones correctivas y/o preventivas para eliminar las no conformidades (P04)
- 3 Control de tiempo de inducción del personal para Sinergia GNCH de acuerdo a los requisitos establecidos (Cliente 1)
- 4 La meta del indicador de pago de incapacidades que no se cumple en todo el año 2010 a nivel nacional y las acciones establecidas no han mostrado eficacia (P09)
- 5 El completo diligenciamiento del formato FIP09-8-1 y su adaptación a las necesidades del proceso

Se puede evidenció que en términos de Riesgos, el proceso de Selección y Vinculación de Talentos tiene una participación aproximada del 52% del total de dichos hallazgos, seguido por el cliente 1: SINERGIA con una participación cercana al 29%. Los procesos Negociación y Ventas, Compensación Salarial y otros Pagos y Administración de Seguridad Social y Aportes, cuentan cada uno con una participación del 12% aproximadamente.

5. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LOS PROCESOS EN EL II TRIMESTRE DE 2010

5.1 PRODUCTIVIDAD Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Se presentó el informe trimestral donde se comparó los datos de los indicadores del proceso del II Trimestre del año frente al I Trimestre. Se resaltó la importancia de los seguimientos y cierres de Planes de Acción a tiempo para dar cumplimiento a los mismos.

5.2 SEGUIMIENTO AL SERVICIO

Se realizó la presentación de cada uno de los indicadores del II Trimestre del año y se propusieron las acciones de mejora necesarias para dar cumplimiento al ítem de percepción al cliente.

5.3 NEGOCIACIÓN Y VENTAS

A través del informe general sobre los resultados, se hizo la presentación en el cual se daba a conocer los resultados obtenidos durante el II Trimestre del año. Se propusieron acciones de mejora para dar cumplimiento a los indicadores que aun manifiestan una tendencia negativa.

5.4 FORMACIÓN, BIENESTAR Y DESARROLLO

Se presentó un documento en el cual se expuso los indicadores del II Trimestre del año. De igual manera se dio a conocer la mecánica del evento del Día de la Familia que se llevará a cabo en Agosto.

Se plantearon los posibles planes de acción, para mejorar el cumplimiento al indicador de Cobertura del Programa de Bienestar.

5.5 SELECCIÓN Y VINCULACIÓN DE TALENTOS

Se dieron a conocer los indicadores referentes al II Trimestre del año 2010 y se propusieron acciones de mejora que hacen alusión al proceso de reclutamiento y selección de personal junto con el proceso de Gerenciamiento a Clientes para el indicador de la oportunidad de requisiciones de TH.

5.6 GERENCIAMIENTO A CLIENTES

Se presentó un informe teniendo como base el resultado de los indicadores del Segundo Trimestre del año en el proceso de Gerenciamiento al Cliente. Se presentó el análisis de los indicadores de Resultado y Desempeño, y las causas y acciones realizadas para obtener estos resultados.

6. COMPROMISOS Y ACCIONES DE MEJORA

Después de analizar los resultados de indicadores del II Trimestre se generaron compromisos por procesos, incluyendo las acciones que nos llevarían al mejoramiento de indicadores de resultados, que redundan en el mejoramiento del servicio:

COMPROMISO	ACCIONES	RESPONSABLE
Reunión con el Cliente RAYCO para dar a conocer los resultados de la auditoria	Cumplimiento en la centralización con el cliente RAYCO Capacitar a los Ejecutivos de Cuenta en lo referente a los Planes de Trabajo del Cliente Validar las actividades que aplican al cliente (OT)	Martha Patricia Vasquez
Realizar seguimiento a los ejecutivos con reprocesos enviados por el area de parametrizacion y se validarán de forma personalizadas los errores generados, para sensibilizar en los errores cometidos vs la calidad de su trabajo	Realizar seguimientos quincenales a los Planes de Trabajo establecidos para el Cliente	

COMPROMISO	ACCIONES	RESPONSABLE
Incrementar el número de visitas mensuales realizada a los clientes	Medición de la Cartera de forma individual, ya que este no depende del número del clientes totales	Robinson Peñaloza Martha Lucía Acuña

COMPROMISO	ACCIONES	RESPONSABLE
Realizar periódicamente evaluaciones a los colaboradores para conocer los motivos por los cuales no asisten a los eventos	Indagar cuando se realicen encuestas de servicio a los colaboradores, cuales son las razones de no asistencia a los planes de formación y Bienestar, para consolidar y poder tomar acciones con las causales mas representativas del ausentismo. Esta acción la ejecutará SAS en las cuentas de colaboradores a partir del mes de Agosto y mensualmente entregará los resultados a Bienestar y Desarrollo.	Maria del Mar Vasquez
Realizar seguimiento a los programas de formación que están en ejecución para garantizar la continuidad y la permanencia del personal.	Realizar inscripciones para los eventos que se planteen, con el fin de realizar la logística con un número más aproximado de asistentes y así tener unos mejores resultados de la actividad y del indicador cobertura del programa de bienestar	
	Divulgar la información a través de los supervisores, ejecutivos de cuenta o contacto directo con los colaboradores y clientes sobre las actividades de Bienestar	

COMPROMISO	ACCIONES	RESPONSABLE
Seguimiento continuo a las requisiciones con el fin de depurar las mismas con novedades o que hayan quedado en proceso	Dar a conocer a las Analistas de Selección los procedimientos de consulta de los Manuales y ANS	Rosa Meléndez
	Realizar seguimiento diario a los requerimientos para mejorar el indicador de ventas pérdidas	
	A partir del primero de Agosto del presente año, seleccionar a una persona responsable del reclutamiento tanto interno como externo de la compañía	
	Junto con el proceso de Gerenciamiento al Cliente, encontrar mejoras en el tema de parametrización (no oportuna a nivel nacional), puesto que obstaculiza el mejoramiento del indicador de oportunidad de requisición	
	Realizar mensualmente reuniones con los procesos Talento Humano y Gerenciamiento al cliente, con el fin de dar soluciones oportunas del indicador que los involucra	

COMPROMISO	ACCIONES	RESPONSABLE
Crear iniciativas que contribuyan a mejorar el servicio de atención al cliente	Realizar encuestas a los Ejecutivos de Cuenta y Analistas de Selección para conocer la percepción frente a los incumplimientos que se han presentado en cuanto a perfiles y entrega de candidatos	John Helí Hillon
Divulgar la Política de Servicio	Implementar una estrategia para calificar la satisfacción de los visitantes de la compañía	

COMPROMISO	ACCIONES	RESPONSABLE
Informar el procedimiento de la ejecución de las Auditorías de Servicio a los EC y Analistas de Selección antes de su ejecución	Involucrar tanto al Ejecutivo de Cuenta como al responsable de los procesos para que se lleve a cabo el cumplimiento de los tiempos establecidos en lo referente a planes de acción, mediante la elaboración efectiva y cierre oportuno de los mismos.	Andrea Criado
	Capacitar a los involucrados del proceso de Auditorías de Servicio, sobre el procedimiento o actividades que se deben tener en cuenta en el momento de ejecutar la auditoría, con el fin de cumplir con las actividades establecidas en el plan de auditorías de servicio	
	Divulgar mensualmente la información de las Auditorías de Servicio con los Ejecutivos de Cuenta, Analistas de Selección y responsables involucrados en las mismas, para que se acuerde con ellos las fechas de realización de todas las actividades, sensibilizándolos y motivándolos para que cada auditoría sea interiorizada como una herramienta que nos permita mejorar el servicio y nos permita medir el conocimiento que cada persona involucrada en la misma tiene del cliente a auditar	
Realizar la campaña de Calidad de Planes de Acción a todos los involucrados en la implementación de planes de acción	Llevar a cabo la campaña de Calidad de Planes de Acción con el fin de que se homogenice el conocimiento de todo el personal y la importancia de este, ya que en ellos se evidencia las acciones de mejora que la compañía realiza para mejorar los resultados organizacionales	

7. CONCLUSIÓN GERENCIAL

La tendencia de Mejoramiento durante el 2do trimestre del año fue muy positiva dato que aumentamos en un 35% el comportamiento de una trimestre a otro, pues pasamos del 37% al 56.33%, aunque no se está cumpliendo la meta del 80%, la

acciones de mejora que se han venido implementando están dando los resultados esperados.

En la revisión se plantearon nuevas acciones o se replantearon otras con las que esperamos para el 3 trimestre del año 2010, por cumplir con la meta de Tendencia a mejoramiento, pues esta recopila todos los indicadores de resultado, que van encaminados a cumplir con los 5 factores claves de éxito y por consiguiente al cumplimiento de los objetivos corporativos.

Durante los dos trimestres restantes del año 2010, no focalizaremos en el factor Clave de Clientes Fieles con lo que lograremos tener más clientes apóstoles, que nos permitan crecer y convertirnos en verdaderos aliados estratégicos de nuestros clientes y llegar al cumplimiento de nuestra visión de tener negocios globales de BPO.

Anexo E. Acta Revisión Gerencial III TRIM 2010

GRUPO CORPORATIVO EFICACIA S.A ACTA REVISIÓN GERENCIAL REGIONAL ORIENTE III TRIMESTRE DE 2010

En las instalaciones del Grupo Corporativo Eficacia – Regional Oriente, se reunieron el pasado miércoles 3 de Noviembre la Gerente Regional y el equipo de Responsables de cada uno de los procesos que hacen parte de la compañía, con el fin de analizar los resultados obtenidos durante el Tercer Trimestre del año 2010 y evaluar el desempeño del Sistema de Gestión. Los participantes fueron:

- **Gerente Regional Oriente:** Dra. Martha Lucía Acuña
- **Responsable P04 Negociación y Ventas:** Robinson Peñaloza
- **Responsable P05 Gerenciamiento al Cliente:** Martha Patricia Vásquez
- **Responsable P07 Selección y Vinculación de Talentos:** Rosa Emiliana Meléndez
- **Responsable P12 Seguimiento al Servicio:** John Heli Hillon
- **Responsable P14 Productividad y Desarrollo:** Andrea Liliana Criado
- **Responsable P16 Formación, Bienestar y Desarrollo:** María del Mar Vásquez

TEMAS DESARROLLADOS

1. INTRODUCCIÓN

Se dio apertura a la Revisión Gerencial el día 03 de Noviembre del presente año en la jornada de 7:00 a.m. a 6:00 p.m., dando a conocer el estado de los compromisos adquiridos en la última Revisión Gerencial, seguido por el análisis de la eficacia del Sistema de Gestión a partir de los pilares que lo conforman y el

informe Trimestral de cada uno de los procesos.

2. SEGUIMIENTO A LOS COMPROMISOS DE LA REVISIÓN GERENCIAL DEL PRIMER TRIMESTRE

Se presentó el estado de los compromisos, aquellos que ha la fecha aún se encuentran en desarrollo y pendientes por realizar seguimientos. Los compromisos de la revisión gerencial que aún se encuentran en seguimiento son:

COMPROMISO	RESPONSABLE	ESTADO
Realizar periódicamente evaluaciones a los colaboradores para conocer los motivos por los cuales no asisten a los eventos	María del Mar Vásquez	EN DESARROLLO
Crear iniciativas que contribuyan a mejorar el servicio de atención al Cliente	John Helí Hillon	NO COMENZADO

3. ANÁLISIS DE LA EFICACIA DEL SISTEMA DE GESTIÓN

Se implementó una nueva metodología de relación enfocados en los indicadores de resultados que apuntan a la tendencia de mejoramiento con el fin de conocer que tan relacionados están las parejas de variables seleccionadas, teniendo en cuenta que ésta iniciativa se encuentra en desarrollo, ya que para obtener conclusiones reales y asertivas, es necesario contar con una muestra mayor a igual a 30 datos.

Esta nueva modalidad estadística, consiste en el cálculo del coeficiente de correlación (grado de asociación entre dos variables) y el coeficiente de determinación (porcentaje de variabilidad por la asociación entre dos variables). La

siguiente tabla muestra la pareja de variables seleccionadas para el cálculo de los coeficientes y su respectivo análisis:

N°	INDICADOR 1	INDICADOR 2
1	Gastos financieros	Facturación Oportuna
2	Gastos financieros	Crecimiento en ventas
3	Gastos financieros según ingreso	Facturación completa
4	Gastos financieros	Cumplimiento de meta de recaudo
5	Oportunidad en entrega de novedades	Pago oportuno de nómina
6	Radicación oportuna factura	Días de rotación de cartera
7	Rotación de personal por regional	Satisfacción de clientes
8	Satisfacción de clientes	Crecimiento en ventas
9	Calidad de la factura	Cumplimiento de meta de recaudo
10	Gastos administrativos	Crecimiento en ventas
11	Calidad en el pago de aportes	Gastos financieros
12	Costo por servir	Satisfacción de clientes
13	Pago de nómina oportuno	Gastos financieros
14	Ventas perdidas	Margen bruto

Entre las parejas de indicadores 9, 10 y 11 existe una correlación negativa moderada, es decir, que cuando los valores del indicador 1 aumentan, los valores del indicador 2 disminuyen.

El coeficiente de determinación de estos indicadores (9% y 14%, respectivamente), es el grado en el que el indicador 2 explica el comportamiento del indicador 1.

La pareja de indicadores número 6, presenta una correlación negativa débil y un coeficiente de determinación del 1%, de manera que el indicador 2 no tendría gran proporción en la explicación de la variabilidad del comportamiento del indicador 1.

El coeficiente de correlación de las parejas de indicadores 4, 8, 13 y 14, se

encuentra entre 0 y 0.2 indicando una correlación lineal positiva débil, es decir, que los valores de los indicadores aumentan de manera directamente proporcional. El coeficiente de determinación de los indicadores 4, 8, 13 y 14, (2% y 4% respectivamente) no explica en un gran porcentaje la variabilidad del indicador 1.

El coeficiente de determinación de los indicadores 1, 2, 7 y 12, explican la variabilidad del indicador 1 en un 8%, 17%, 12% y 10% respectivamente, al indicador 2.

Los indicadores 3 y 5, presentan una correlación lineal positiva fuerte ya que su valor de correlación es cercano a 1. El valor de determinación de estos indicadores muestra una dependencia significativa entre los resultados de los mismos pues se encuentra entre el 42% y 43% respectivamente.

4. RESULTADOS AUDITORIAS DE SERVICIO

Se realizó la presentación de los resultados de las Auditorias de Servicio ejecutadas durante el III Trimestre de 2010. Los clientes auditados en la Regional Oriente y que ya se consolidaron sus resultados fueron:

- Ibáñez Castilla S.A
- Alimentos Cárnicos
- CNCH
- NOEL
- CEDIS
- Compañía de financiamiento TUYA S.A

Dentro de los hallazgos durante el ejercicio se encontró lo siguiente:

Aspectos Relevantes

- ✓ *Disposición y Colaboración de la Auditoría*
- ✓ *Conocimiento del Producto*
- ✓ *Conocimiento del Plan de Trabajo*
- ✓ *Cumplimiento de perfiles*
- ✓ *Conocimiento del evento*

Riesgos

- ✓ *Desconocimiento del procedimiento ante Emergencias o Accidentes de Trabajo*
- ✓ *Desconocimiento de los beneficios de la Caja de Compensación Familiar*
- ✓ *Planes de formación*
- ✓ *Volante de Pago*
- ✓ *Dotación*

No conformidades

- ✓ *Conocimiento directrices GCE*
- ✓ *Conocimiento directrices Cliente*
- ✓ *Porte de Carné*
- ✓ *Falta de formato de registros*
- ✓ *Incumplimiento tiempos establecidos para suministro de personal*

5. AUDITORIAS DE PROCESOS

Dentro de la Revisión Gerencial, se dio a conocer igualmente, los hallazgos detectados en cada una de las Auditorias de Procesos realizadas durante el

Tercer Trimestre de 2010. Los procesos a los cuales se les realizó la respectiva auditoria fueron:

- ✓ P06 - Gestión de compras y abastecimiento
- ✓ P11 - Gestión de recaudo
- ✓ P12 - Seguimiento al servicio
- ✓ P14 - Productividad y desarrollo organizacional
- ✓ P16 - Formación, bienestar y desarrollo
- ✓ Cliente 2: TERPEL

Aspectos Relevantes

- Conocimiento e implementación de herramientas tecnológicas
- Cumplimiento en cuanto a los diligenciamientos de los registros y requisitos de la norma
- Conocimiento de los auditados sobre el proceso y su rol
- Competencias del equipo
- Seguimiento y control del proceso

Riesgos

- Debilidades y vigencia de la documentación (documentos desactualizados)
- Carencia o debilidades en los registros (no existen o no se diligencian completamente)
- Análisis y acceso a la información (falta de evidencia del análisis de datos y acceso a los sistemas o aplicativos)
- Falta de control en cuanto al almacenamiento y disposición final de los productos
- Infraestructura y ambiente de trabajo.

No Conformidades

- Documentación desactualizada
- Registros (No existen, diligenciamiento incompleto, uso de formatos no estandarizados)
- Incumplimiento de indicadores de resultados

6. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LOS PROCESOS EN EL II TRIMESTRE DE 2010

6.1 PRODUCTIVIDAD Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Se presentó el informe trimestral donde se comparó los datos de los indicadores del proceso del III Trimestre del año frente al II Trimestre. Se resaltó la importancia de los seguimientos y cierres de Planes de Acción a tiempo para dar cumplimiento a los mismos así como también los incidentes que aún se encuentran por finalizar.

6.2 SEGUIMIENTO AL SERVICIO

Se realizó la presentación de cada uno de los indicadores del III Trimestre del año y se propusieron las acciones de mejora necesarias para mejorar la percepción del servicio de los colaboradores frente al tema de la entrega de dotación y los SQR reportados por el cliente Rayco en el mes de Septiembre.

6.3 NEGOCIACIÓN Y VENTAS

A través del informe general sobre los resultados, se hizo la presentación en el cual se daba a conocer los resultados obtenidos durante el III Trimestre del año. Se propusieron acciones con el fin de mejorar el cumplimiento presupuesto en ventas nuevos negocios, cumplimiento compromisos de pago y cumplimiento

presupuesto a la base instalada.

6.4 FORMACIÓN, BIENESTAR Y DESARROLLO

Se presentó un documento en el cual se expuso los indicadores del III Trimestre del año. De igual manera se dio a conocer la mecánica del evento del Día de la Familia llevado a cabo en el mes de agosto, la cobertura del talento deportivo y la encuesta a realizar a los colaboradores.

Se planteó un plan de acción con el fin de mejorar el cumplimiento al indicador de Cobertura del Programa de Bienestar.

6.5 SELECCIÓN Y VINCULACIÓN DE TALENTOS

Se dieron a conocer los indicadores referentes al III Trimestre del año 2010 y se propusieron acciones de mejora que hacen alusión al proceso de reclutamiento y selección de personal junto con el proceso de Gerenciamiento a Clientes para el indicador de la oportunidad de requisiciones de TH y Seguimiento continuo al personal nuevo en cada proceso involucrado, con el fin que el proceso no impacte negativamente el servicio al cliente.

6.6 GERENCIAMIENTO A CLIENTES

Se presentó un informe teniendo como base el resultado de los indicadores del Tercer Trimestre del año en el proceso de Gerenciamiento al Cliente. Se presentó el análisis de los indicadores de Resultado y Desempeño, y las causas y acciones realizadas para obtener estos resultados.

7. COMPROMISOS Y ACCIONES DE MEJORA

COMPROMISO	ACCIONES	RESPONSABLE
Impactar positivamente en el indicador cumplimiento del Plan de Trabajo para el IV Trim 2010	1. Retroalimentar nuevamente a la EC	Martha Patricia Vásquez
	2. Se hará acompañamiento al ECN en el diligenciamiento de la información	
	3. Continuar con las retroalimentaciones a cada responsable sobre sus resultados, generando los planes a seguir para colocar al día los planes de trabajo.	
	4. Dar capacitación a los ejecutivos que lo necesiten	
Retroalimentar al responsable de calidad sobre el ingreso de clientes por parte del área comercial	Hacer cierre y retroalimentación sobre los ingresos de los clientes, por parte del responsable de Calidad de la Regional dueña del negocio, actualmente no se hace y debe ser el cierre del	

COMPROMISO	ACCIONES	RESPONSABLE
Realizar periódicamente evaluaciones a los colaboradores para conocer los motivos por los cuales no asisten a los eventos	Realizar encuestas donde se valide las causales por las cuales los colaboradores no asisten a las actividades de bienestar, iniciando con los clientes que encueste SAS en noviembre y con las reuniones de los clientes en el mismo mes	María del Mar Vásquez

COMPROMISO	ACCIONES	RESPONSABLE
Incrementar el número de visitas mensuales realizada a los clientes	Persistir en el logro de visitas y cotizaciones a clientes de facturación alta.	Robinson Peñaloza
	Seguir retomando cotizaciones de facturación alta con clientes visitados presentándoles contraofertas con tarifas más bajas.	
	Construir nuevas bases de datos con prospectos de clientes que apunten a las estrategias de la Regional	
Mejorar el comportamiento de pago de aquellos clientes que presentan mora en la cartera de la compañía	Mes a mes intensificar la gestión de recaudos con los clientes que frecuentemente presentan malos hábitos de pago.	Robinson Peñaloza / Martha P. Vasquez
	Validar y proponer el aumento de la administración en los clientes morosos para poderles extender los plazos de pago de las facturas y así minimizando la cartera.	
Realizar gestión con los clientes actuales para poder cotizar otros servicios complementarios	Recibir apoyo de Gerenciamiento de clientes, que al realizar las visitas de mantenimiento se indague a los clientes actuales y Regionales que otros servicios complementarios les podría cotizar.	

COMPROMISO	ACCIONES	RESPONSABLE
Seguimiento continuo al personal nuevo en cada proceso involucrado, con el fin que el proceso no impacte negativamente el servicio.	Apoyar al personal nuevo de la compañía en los procesos de TH de manera que no se vean afectados tanto la medición del proceso como el cliente al momento de prestar el servicio	Rosa Melendez
Realizar seguimiento a requisiciones con el fin de depurar de manera mensual las requisiciones.	Junto con el proceso de GC encontrar mejoras en el tema de parametrización (no oportuna a nivel nacional) ya que impide el crecimiento del indicador de oportunidad de requisición	

COMPROMISO	ACCIONES	RESPONSABLE
Mejorar la percepción de servicio de los colaboradores frente a tema de la entrega de la dotación	Conocer las fechas de entrega de dotación para hacer el seguimiento previo de solicitud de dotación de los clientes Comfenalco y Olímpica quienes son lo que mayormente reclaman en las encuestas incumplimiento de nuestra parte en dicha entrega. Gerenciamiento al cliente debe informar a SAS las fechas de entrega pactadas con el cliente de tal manera que se pueda tener este seguimiento.	John Hillon / Martha P. Vásquez
Mejorar la percepción de servicio del Cliente Rayco a raíz del reporte de SQR del mes de septiembre	Respecto de los SQR del cliente Rayco presentados en el mes de Septiembre se plantea una reunión con gerenciamiento y Talento Humano con el fin de determinar las acciones a seguir que conlleven a mejorar el servicio con el cliente. Para esta acción se esta a la espera del seguimiento a realizar a la Ejecutiva de cuenta.	John Hillon
Dar a conocer los resultados del servicio obtenidos durante el año 2010 en lo referente a la caja de compensación y EPS	Para el primer trimestre del año 2011 se debe buscar cita con la EPS Saludcoop para dar a conocer los resultados del 2010. De igual manera, continuar la gestión con las demás EPS y Caja de compensación	John Hillon

COMPROMISO	ACCIONES	RESPONSABLE
Mejorar la gestión en lo referente a la respuesta oportuna de los incidentes reportados, con el fin de contribuir al mejoramiento de la compañía	Validar el correcto funcionamiento del servidor Binaps con el personal de la compañía y de esta manera realizar seguimiento en el cierre de los incidentes	
Seguimiento al comportamiento de los indicadores de éxito por parte de los Responsables de cada proceso con el fin de aportar al mejoramiento a través de acciones oportunas.	A partir del análisis de cumplimiento de la meta y tendencia positiva evaluar las posibles causas de aquellos indicadores que no han tenido un avance significativo en el transcurso del año y de ésta manera impactar positivamente	Andrea Criado

Anexo F. Informe de Auditoría RAYCO



INFORME DE AUDITORÍA DE SERVICIO DISTRIBUIDORA RAYCO SUMINISTRO DE PERSONAL ABRIL 2010

AUDITORÍA SUMINISTRO DE PERSONAL RAYCO



FICHA TÉCNICA

Método: Entrevista directa con Lista de Chequeo específica por cargo, aplicada a Los Asesores Comerciales, Ejecutivo de Cuenta, Analista de Selección, Gestor de Cobranza, Auxiliar de Servicios Generales, Auxiliar de Bodega, Coordinadora Administrativa, Jefe de Crédito y Cartera y Jefe de Bodega en 13 puestos de trabajo a nivel nacional o en la ciudades de Barranquilla, Bogotá, Cali, Bucaramanga, Medellín y Pereira

Nivel de Confianza: 90%

Margen de Error: 10%

Tipo de muestreo: Probabilístico Estratificado Proporcional

Población Nacional: 205 personas

Muestra Requerida / Real: 41/37 Personas

Período de ejecución: 28/Abril/2010 - 30/Abril/2010

Equipo Auditor: Leidy Posada - Reg. Antioquia

Carolina Franco - Reg. Centro

Nancy Sánchez - Reg. Antioquia

Adriana Sánchez - Reg. Norte

Oscar Vélez - Reg. Occidente

Andrea Criado - Reg. Oriente

AUDITORÍA SUMINISTRO DE PERSONAL DISTRIBUIDORA RAYCO



PUNTOS AUDITADOS

REGIONAL	PUNTOS AUDITADOS	CARGOS AUDITADOS			TOTAL
		EJECUTIVO DE CUENTA	ANALISTA DE SELECCIÓN	ASESOR COMERCIAL	
BARRANQUILLA	RAYCO CENTRO			5	5
	EFICACIA	1	1		2
SUB TOTAL BARRANQUILLA		1	1	5	7
BOGOTÁ	ZIPAQUIRA			1	1
	VILLETA			1	1
	MADRID			1	1
	FACATATIVA			2	2
	EFICACIA	1	1		2
SUB TOTAL BOGOTÁ		1	1	5	7

AUDITORÍA SUMINISTRO DE PERSONAL DISTRIBUIDORA RAYCO



PUNTOS AUDITADOS

REGIONAL	PUNTOS AUDITADOS	CARGOS AUDITADOS			TOTAL
		EJECUTIVO DE CUENTA	ANALISTA DE SELECCIÓN	ASESOR COMERCIAL	
ORIENTE	RAYCO CRA 15			1	1
	GRANDES MARCAS			1	1
	RAYCO CALLE 36			2	2
	C.C FLORIDA			1	1
	EFICACIA	1	1	0	2
SUB TOTAL ORIENTE		1	1	5	7
OCCIDENTE	RAYCO CALI			5	5
	EFICACIA	1	1		2
SUB TOTAL OCCIDENTE		1	1	5	7

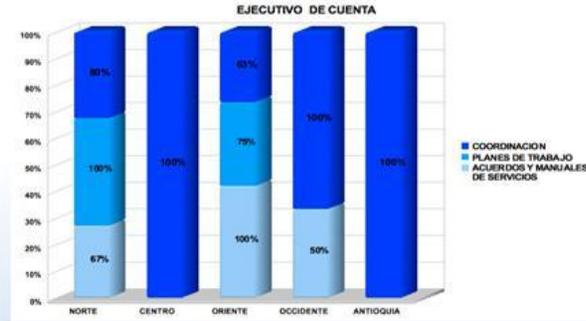
**AUDITORÍA SUMINISTRO DE PERSONAL
DISTRIBUIDORA RAYCO**



PUNTOS AUDITADOS

REGIONAL	PUNTOS AUDITADOS	CARGOS AUDITADOS			TOTAL
		EJECUTIVO DE CUENTA	ANALISTA DE SELECCIÓN	ASESOR COMERCIAL	
ANTIOQUIA	RAYCO BELÉN				3
	RAYCO PEREIRA				2
	EPICACIA	1	1	0	2
SUB TOTAL ANTIOQUIA		1	1	0	2
TOTAL GENERAL		1	1	0	2

**RESULTADOS DE LA AUDITORÍA
EJECUTIVO DE CUENTA**



El cumplimiento de los Ejecutivos de Cuenta fue de un 62% en promedio a nivel Nacional. Los cumplimientos en promedio por criterio son los siguientes:

- ACUERDOS Y MANUALES DE SERVICIO: 54%
- PLANES DE TRABAJO: 44%
- ACUERDOS Y MANUALES DE SERVICIOS: 89%

**RESULTADOS DE LA AUDITORÍA
EJECUTIVO DE CUENTA**



ASPECTOS RELEVANTES	RIESGOS	NO CONFORMIDADES
<ul style="list-style-type: none"> *Se evidenció que el regional Norte y Antioquia el Ejecutivo de Cuenta mostró un excelente conocimiento de las directrices del Cliente y del Grupo Corporativo EPICACIA. (Misión, Visión, Política de Calidad y Valores.) *Se evidenció que el Ejecutivo de Cuenta de la regional Centro maneja un excelente y efectivo canal de comunicación con el Ejecutivo de Cuenta Nacional. *Durante el desarrollo de la auditoría en la regional Occidente se evidenció excelente disposición por parte del auditado. 	<ul style="list-style-type: none"> *En la regional Centro se evidenció que el Ejecutivo de Cuenta afirmaría que tiene a su cargo 32 clientes lo cual no se permite tener el tiempo justo para atender las necesidades, lo que podría generar un incumplimiento en la solicitud del Cliente. *En la regional Occidente se evidencia que la retroalimentación hacia los involucrados de la operación se queda estancada en los gerentes regionales de Rayco, quienes son los Intermediarios para hacer llegar la información entre el Ejecutivo y el personal en misión, lo cual podría generar malestar en el personal y un desconocimiento de los aspectos por mejorar. *Se evidenció en la regional Occidente que el Ejecutivo de Cuenta no guarda los dominos de informes de riesgo lo cual podría ocasionar que no se cuente con esa evidencia para próximas auditorías. 	<ul style="list-style-type: none"> *En la regional Norte y Centro se evidenció que el Ejecutivo de Cuenta no tiene conocimiento de el plan de acción implementado para eliminar las no conformidades de la última auditoría realizada al Cliente. *Se evidenció que en la regional Norte no se reportan oportunamente las novedades por parte del cliente. *Se evidenció que en la regional Centro y Occidente el Ejecutivo no tiene conocimiento del Manual de Servicio ni de los cambios que se le han realizado. *En la regional Centro y Occidente se evidenció que el Ejecutivo de Cuenta no tiene establecido un Plan de Trabajo.

**RESULTADOS DE LA AUDITORÍA
ANALISTA DE SELECCIÓN**



El cumplimiento por criterio de SELECCIÓN Y VALORACIÓN DEL PERSONAL fue de un 98% en promedio a nivel Nacional.

**RESULTADOS DE LA AUDITORIA
ANALISTA DE SELECCION**



ASPECTOS RELEVANTES	RIESGOS	NO CONFORMIDADES
<p>*En la regional Norte se evidenció una muy buena disposición al momento de llevar a cabo la auditoría.</p> <p>*En la regional Centro se evidenció que el auditado posee un buen conocimiento de las directrices del Cliente y del Grupo Corporativo EFICACIA (Misión, Visión, Política de Servicio y Valores.)</p> <p>*Se evidenció que por parte de las regionales Centro, Oriente, Occidente y Antioquia el Analista de Selección auditado tiene conocimiento de los Alineados de Servicios y con el perfil solicitado por el cliente.</p>	<p>*Se evidenció por parte del auditado de la regional Centro que no tiene clara la ruta de acceso a la EFICACIA para la búsqueda del Manual de Servicios lo que podría generar una no conformidad en términos de disponibilidad documental.</p> <p>*Se evidenció que en la regional Occidente que el cumplimiento de los tiempos establecidos tienden a retrasarse debido a que se debe enviar las pruebas realizadas a EFICACIA Bucaramanga y ésta a su vez a Rayco de la misma ciudad para esperar respuesta de la aprobación, lo que podría causar incumplimiento en los acuerdos establecidos.</p>	<p>*Se evidenció que el auditado en la regional Norte no posee conocimiento de las directrices del Grupo Corporativo EFICACIA (Misión, Visión, Política de Servicio y Valores).</p>

**RESULTADOS DE LA AUDITORIA
PERSONAL EN MISION**



El cumplimiento de el Personal en Misión fue de un 68% en promedio a nivel Nacional. Los cargos auditados fueron: Asesor Comercial, Auxiliar de Bodega, Auxiliar de Crédito, Auxiliar de Servicios Generales, Gestor de Cobranzas, Coordinador Administrativo, Jefe de Bodega, Jefe de Crédito y Cartera.

**RESULTADOS DE LA AUDITORIA
PERSONAL EN MISION**



ASPECTOS RELEVANTES	RIESGOS	NO CONFORMIDADES
<p>*Se evidenció que en las regionales Norte, Centro, Oriente y Occidente el 100% de los auditados poseen una adecuada presentación personal.</p> <p>*Se evidenció que las regionales Centro, Oriente y Occidente se han implementado estrategias para aumentar la cuota de venta, como volanteo y perfoneo los fines de semana, comunicación constante con los clientes generando empatía y fidelidad con los productos.</p> <p>*El 100% de los auditados de la regional Occidente tiene conocimiento de el procedimiento a seguir en caso de una emergencia.</p> <p>*Se evidenció que el 100% de los auditados en la regionales, Oriente, Occidente y Antioquia tiene conocimiento de las directrices del Cliente (Misión, Visión.)</p> <p>*Se evidenció que el 100% de los auditados a nivel nacional afirman que se les realiza oportunamente el pago de nómina.</p> <p>*Se evidenció que el 100% de los auditados a nivel nacional cumplen con el perfil solicitado de a quienes al cargo.</p>	<p>*Se evidenció que en la regional Antioquia el 78% de los auditados no conoce el procedimiento a seguir en caso de una emergencia lo que podría generar mayores daños a su vida y a la de sus compañeros.</p>	<p>*Se evidenció que el 61% a nivel Nacional no tiene conocimiento ni han asistido de los planes de formación ofrecidos por la compañía.</p> <p>*Se evidenció que el 73% a nivel Nacional no tiene conocimiento ni han asistido a las actividades de bienestar realizadas por EFICACIA.</p> <p>*Se evidenció que en las regionales Centro, Oriente y Occidente el 100% de los auditados no tienen conocimiento de las directrices del Grupo Corporativo EFICACIA.</p> <p>*Se evidenció que en la regional Occidente el 100% de los auditados no portaba el carnet.</p> <p>*En la regional Centro se evidenció que el 80% de los auditados no tiene conocimientos sobre lo que se debe hacer en caso de un accidente de trabajo lo que podría generar que el trabajador no sea atendido correctamente y a tiempo.</p> <p>*En la regional Norte se evidenció que el 60% de los auditados no tiene conocimientos del procesos a seguir en caso de un accidente de trabajo lo que podría generar que el trabajador no sea atendido correctamente a tiempo.</p>



GRACIAS POR SU AMABLE ATENCIÓN.

Anexo G. Informe de Auditoria Ibáñez Castilla y CIA LTDA.

INFORME DE AUDITORÍA DE SERVICIO IBAÑEZ CASTILLA Y CIA LTDA SUMINISTRO DE PERSONAL JULIO 2010

AUDITORÍA SUMINISTRO DE PERSONAL IBAÑEZ CASTILLA Y CIA LTDA

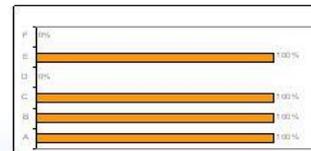
- **FICHA TÉCNICA**
- **Método:** Entrevista directa con Lista de Chequeo específica por cargo, aplicada a la Ejecutiva de Cuenta Nacional, Analista de Selección y Asesores Comerciales en las instalaciones de Eficacia
- **Nivel de Confianza:** 90%
- **Margen de Error:** 15%
- **Tipo de muestreo:** Probabilístico Estratificado Proporcionado
- **Población Nacional:** 27 Personas
- **Muestra Requerida / Real:** 10/8
- **Período de ejecución:** 08/07/2010 - 12/07/2010
- **Equipo Auditor:** Andrea Criado – Reg. Oriente

NOTA: No se cumplió con la muestra requerida debido a que el personal disponible en Bucaramanga no alcanzaba para cubrir la misma

AUDITORÍA SUMINISTRO DE PERSONAL IBAÑEZ CASTILLA Y CIA LTDA PUNTOS AUDITADOS

CIUDAD	PUNTOS AUDITADOS	CARGOS AUDITADOS			TOTAL
		EJECUTIVA DE CUENTA NACIONAL	ANALISTA DE SELECCIÓN	ASESOR COMERCIAL	
BU CARAMANGA	EFICACIA	1	1	6	8
TOTAL		1	1	6	8

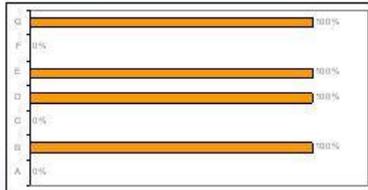
RESULTADOS DE LA AUDITORÍA EJECUTIVA DE CUENTA



LETRA	DESCRIPCIÓN
A	CONOCIMIENTO DEL MANUAL DE SERVID
B	DEFERIMIENTO DEL CLIENTE SOBRE LOS RESULTADOS
C	CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO
D	CUMPLIMIENTO SUMINISTRO DE PERSONAL
E	PAGO CORRECTO Y OPORTUNO DE NOMINA
F	PLAN DE FORMACIÓN AL CLIENTE

ASPECTOS RELEVANTES	RIESGOS	NO CONFORMIDADES
<p>*Se realizó la excelente actitud por parte de la ejecutiva de cuenta Lina Vargas, así denunciando cada una de las actividades auditadas (PDS)</p> <p>*La EC presenta alto dominio en los acuerdos de servicio, planes de trabajo y coordinación de la empresa (PDS)</p>	<p>*Se evidenció que no se tiene establecido un plan de formación para el cliente IBAÑEZ CASTILLA, lo cual podría ocasionar que el GCC no esté ofreciendo o valor agregado al servicio (PDS)</p>	<p>*Se evidenció que a pesar de tener establecido el plan de trabajo, no se le realiza el seguimiento al cumplimiento de las actividades programadas generando así el incumplimiento de la misma (PDS)</p> <p>*La auditoría afirma que no se están cumpliendo los tiempos establecidos para el suministro de personal por parte de selección y contratación en cuanto se refiere a los perfiles solicitados por IBAÑEZ CASTILLA (PDS)</p> <p>*No se evidencian acciones de mejora para los resultados de la auditoría anterior, pues la EC desconoce la existencia de l Plan de Acción (2542 Auditoría 2009) (PDS)</p>

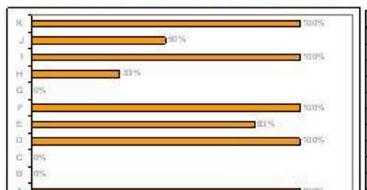
RESULTADOS DE LA AUDITORÍA ANALISTA DE SELECCIÓN



LETRA	DESCRIPCIÓN
A	CONOCIMIENTO DEL MANUAL DE SERVICIO
B	CONOCIMIENTO DE PERFILES
C	CUMPLIMIENTO DE PERFILES
D	VALORACIÓN ADECUADA A LAS VACANTES
E	FUENTES DE RECLUTAMIENTO
F	CONOCIMIENTO DEL CUENTE
G	DIRECTRICES DE EFICACIA

ASPECTOS RELEVANTES	RIESGOS	NO CONFORMIDADES
<p>* Se realizó la buena actitud y disposición por parte de la Analista, conocía muy bien las perfiles solicitados por el cliente a pesar de llevar muy poco tiempo con el cliente. (P07)</p> <p>* A su vez, conoce muy bien las directrices del Grupo Corporativo Eficacia generando sentido de pertenencia. (P24)</p>	<p>* No se presentaron</p>	<p>* Se evidencian que la Analista desconoce las directrices del cliente. (P07)</p> <p>* Se evidencian desconocimiento por parte de la Analista en lo referente al manual de servicio. (P07)</p> <p>* En la regional la auditoría afirma que no se están cumpliendo los tiempos establecidos para el suministro de personal correspondiente a las perfiles de ISÁBEL CASTILLA lo que ocasiona incumplimiento en los tiempos. (P07)</p>

RESULTADOS DE LA AUDITORÍA ASESORES COMERCIALES



LETRA	DESCRIPCIÓN
A	CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO
B	ASISTENCIA A PLANES DE FORMACIÓN
C	CONOCIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DE BIENESTAR
D	CONOCIMIENTO DE LA CUESTA DE VENTA
E	CONOCIMIENTO DEL PROCEDIMIENTO ANTE ACIDENTES DE TRABAJO
F	PRESENTACIÓN PERSONAL
G	CONOCIMIENTO DE DEFECTOS EFICACIA
H	CONOCIMIENTO DE DEFECTOS CLIENTE
I	PERIODE DE OPORTUNIDAD DE INICIAR
J	ENTREGA DE VOLANTE DETAGG
K	OPORTE DE CAPME

ASPECTOS RELEVANTES	RIESGOS	NO CONFORMIDADES
<p>* Se realizó la buena actitud de cada uno de los colaboradores, así como también la adecuada presentación personal. (P05)</p> <p>* De igual manera, se realizó el conocimiento que los colaboradores tienen en cuanto al producto y el cumplimiento de la cuota de venta establecida para cada uno de ellos. (P05)</p> <p>* Se distace al compromiso frente a sus funciones estableciendo estrategias tales como generar confianza a los clientes, ofreciendo los productos de tal manera que el cliente se familiarice con ellos y entregando asistencia junto con el producto para lograr la cuota mensual. (P05)</p>	<p>* No evidencian que los colaboradores no tienen conocimiento de las actividades de bienestar ofrecidas por Eficacia para manifestar que del tiempo que llevan en la compañía nunca se les ha informado de dichas actividades. (P16)</p> <p>* No se tiene establecido un plan de formación para el cliente ISÁBEL CASTILLA, lo cual no propicia la mejora de las competencias del personal en misión. (P16)</p> <p>* El 30% de los colaboradores aseguran que sólo se les entrega el volante de pago únicamente cuando ellos lo solicitan por algún motivo, desconociendo sólo se les entregara oportunamente. (P05)</p>	<p>* No evidencian que el 100% de los colaboradores desconocen las directrices del Grupo Corporativo Eficacia y el 80% de ellos desconocen las directrices del cliente. (P18)</p> <p>* Se evidencian que el 18% de los colaboradores se les entregó el carnet al tenerlo en físico. (P07)</p> <p>* Se evidencian que el 17% de los colaboradores desconocen el procedimiento de asistencia de trabajo. (P07)</p>

RESULTADOS DE LA AUDITORÍA POR PROCESOS

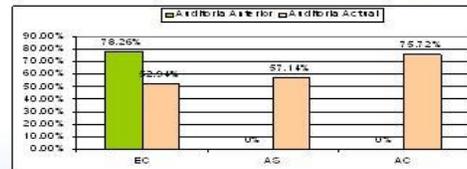


ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO

Se puede evidenciar que en términos de Aspectos Relevantes, el proceso de Gerenciamento de Clientes tiene una participación aproximada del 71% del total de dichos hallazgos. En cuanto a riesgos se refiere, el proceso de Formación, Bienestar y Desarrollo cuenta con una participación del 75% del total de hallazgos. En lo referente a No conformidades, el proceso de Selección y Vinculación de Talentos tiene la participación más alta, aproximadamente del 67% del total de estos hallazgos, seguido por el proceso de Gerenciamento de Clientes con una participación del 22% aproximadamente.

La participación relevante de estos procesos en los hallazgos, se da por la estrecha relación que tienen los mismos con los cargos auditados y es coherente a la alineación de procesos y la participación de todos para el cumplimiento de la promesa de servicio al Cliente.

RESULTADOS DE LA AUDITORÍA COMPARATIVO AUDITORÍA ANTERIOR



SIGLA	DESCRIPCIÓN
EC	Ejecutivo de Cuenta
AS	Analista de Selección
AC	Asesor Comercial

ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO ACTUAL

Es importante tener en cuenta que los cargos Analista de Selección y Asesor Comercial no tuvieron participación en la auditoría realizada en el mes de Junio de 2009, por ende no se presentan resultados comparativos basados en el comportamiento pasado.

El Cargo Ejecutivo de Cuenta muestra un comportamiento negativo que decreció en un valor aproximado del 32% frente al valor presentado en la auditoría anterior, las posibles causas de esta tendencia se puede asociar a la reasignación del Ejecutivo de Cuenta, a la falta de conocimiento del Plan de Acción, Seguimientos al Plan de Trabajo y desconocimiento de las directrices del cliente.